

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Thales Altieri Rodrigues**

**GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: FATORES DE AJUSTAMENTO PARA  
EXPATRIADOS BRASILEIROS NO EXTERIOR**

**Porto Alegre**

**2016**

**Thales Altieri Rodrigues**

# **GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: FATORES DE AJUSTAMENTO PARA EXPATRIADOS BRASILEIROS NO EXTERIOR**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre**  
**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente e principalmente, gostaria de agradecer à minha família, aos meus pais e à minha irmã por tudo que fizeram para eu ter chegado até aqui, são minha fonte de energia e inspiração, com certeza sem eles esta jornada não se concretizaria.

Agradeço aos meus amigos, alguns mesmo que distantes e com pouca convivência, por cruzarem a minha vida com muitas alegrias, conversas e bons momentos, tornando tudo isso uma experiência mais leve e interessante.

À UFRGS pela oportunidade de ter conhecido pessoas importantes na minha trajetória como estudante e profissional, além de grandes professores que me motivaram a atingir este objetivo. Agradeço ao professor Dr. César Augusto Tejera De Ré pela orientação rica desde a sala de aula até a conclusão deste trabalho.

Um agradecimento especial aos meus colegas de trabalho da Midea Carrier pela convivência e aprendizados diários, além de boas risadas e momentos de descontração. À Simone Lisboa pela confiança e pela contribuição fundamental nos meus primeiros passos como profissional e ao meu gestor Rodrigo Flores pelos ensinamentos diários e por tudo que vem contribuindo para o meu desenvolvimento como profissional e como pessoa.

## **RESUMO**

As transações internacionais por parte de empresas brasileiras cresceram rapidamente e em grande volume desde a abertura do mercado nacional para o mundo. Consequentemente as empresas passaram a se internacionalizar para garantir maior competitividade e conquistar cada vez mais espaço no mercado mundial. A expatriação passou a ser uma ferramenta de troca de conhecimento e de cultura. Funcionários são enviados a outros países para participar e/ou assumir projetos nas matrizes e sedes localizadas no exterior, buscando uma melhor posição na sua carreira, levando consigo sua bagagem cultural e seu conhecimento técnico a fim de contribuir para o resultado e expansão da organização. Para que esse processo seja bem sucedido é necessário que o expatriado esteja adaptado profissionalmente e culturalmente ao país que fora enviado. Sendo assim, este estudo visou identificar e analisar os fatores de contribuição e dificuldade para o ajustamento de expatriados brasileiros no exterior por meio de entrevistas realizadas com profissionais que já tiveram uma experiência internacional de expatriação de até cinco anos, e que pudessem contribuir com as suas percepções acerca do processo como um todo. Dessa forma se desenvolveu sugestões que pudessem vir a ser melhorias para organizações que buscam aprimorar este processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização, expatriação, cultura, adaptação, ajustamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – Critérios-chave para o sucesso de um expatriado.....	17
<b>Quadro 2</b> – Razões para o Insucesso do Expatriado.....	19
<b>Quadro 3</b> – Modelo de Ajustamento do Expatriado.....	23
<b>Quadro 4</b> – Comparativo de Dimensões de Cultura no Brasil (Estudo de Hofstede <i>versus</i> estudo de Tanure).....	37
<b>Quadro 5</b> –Fatores de contribuição e de dificuldade para ajustamento de expatriados brasileiros no exterior.....	61
<b>Figura 1</b> – Níveis de Cultura.....	32

## SUMÁRIO

1.	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO .....	5
2.	JUSTIFICATIVA .....	10
3.	OBJETIVOS .....	11
3.1	OBJETIVO GERAL .....	11
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
4.	REVISÃO TEÓRICA .....	12
4.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	12
4.1.1	Formas de relacionamento e internacionalização.....	13
4.2	EXPATRIAÇÃO.....	14
4.2.1	Conceitos de Expatriação.....	14
4.2.2	O Processo de Expatriação.....	15
4.2.3	Processo de Adaptação de Expatriados.....	20
4.2.4	Fatores de Ajustamento de Expatriados.....	23
4.2.4.1	Preparação .....	25
4.2.4.1.1	Seleção do Expatriado .....	25
4.2.4.1.2	Treinamento Intercultural .....	26
4.2.4.2	Ajustamento Individual .....	28
4.2.4.2.1	Influências Relacionadas a Personalidade .....	28
4.2.4.2.2	Influências Relacionadas a Experiência .....	29
4.2.4.3	Ajustamento Familiar.....	29
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
4.4	CULTURA BRASILEIRA .....	36
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	40
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	40
5.2	SUJEITOS DE PESQUISA.....	41
5.3	COLETA DE DADOS .....	42

5.4	ANÁLISE DE DADOS .....	43
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	45
6.1	INFORMANTES-CHAVE.....	45
6.2	PERFIL DOS SUJEITOS DE PESQUISA.....	46
6.3	CONDUÇÃO DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO .....	47
6.3.1	Seleção dos expatriados .....	47
6.3.2	Condução do processo e condições negociadas.....	48
6.3.3	“Mente aberta” e primeiras impressões .....	49
6.4	FATORES DE CONTRIBUIÇÃO E DE DIFICULDADE PARA O AJUSTAMENTO	
	51	
6.4.1	Fatores relevantes à cultura .....	51
6.4.1.1	Hábitos e relações cotidianas.....	51
6.4.1.2	Idioma .....	53
6.4.1.3	Cultura Organizacional.....	54
6.4.2	Família .....	56
6.4.3	Suporte Organizacional.....	57
6.5	SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	60
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
	REFÊRENCIAS.....	65
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	75

## 1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Os mercados nacional e internacional vivem um crescente aquecimento motivado pelo fenômeno da globalização, no entanto hoje esse crescimento está desacelerado em razão do cenário de crise política e econômica mundial. As empresas buscam de forma constante ferramentas que possam aumentar o seu valor agregado de competitividade dentro desses mercados, cujo desenvolvimento, independente de sua velocidade, ocorre de maneira constante.

Tais desafios incentivam as empresas na adoção de práticas que encurtem a distância entre as nações e suas economias, de forma a expandir seus negócios em uma escala global. Os processos e as práticas do negócio em empresas multinacionais hoje envolvem não apenas o conhecimento local e as práticas já desenvolvidas, mas também, um conteúdo arrojado de informações específicas culturalmente lapidadas e que precisam ser transmitidas de forma direta, de uma cultura para outra. Uma das estratégias mais adotadas por empresas que querem se tornar multinacionais e expandir seu espaço no mercado é a prática de *joint-ventures*.<sup>1</sup>

Estas empresas reconhecem que hoje em dia o papel da área de recursos humanos é vital na competitividade do mercado global. Dessa forma, as multinacionais enviam com certa frequência seus gerentes executivos para as filiais e matrizes de outros países a fim de desenvolver o capital humano da empresa e por consequência a capacidade destes de trabalhar e gerar resultados fora do seu país de origem (TUNG, 1998). Segundo Black e Gregersen (1999), aproximadamente 80% das empresas de médio e grande porte enviam seus funcionários ao exterior à trabalho, e para 45% dessas empresas o plano é que o número de profissionais expatriados aumente.

A expatriação é um processo em que o funcionário se desloca do seu país de origem ou da empresa matriz para trabalhar no exterior (CALIGIURI, 2000). O expatriado é um indivíduo que não é reconhecido como cidadão no local onde trabalha (SHEPHARD, 1996).

O desenvolvimento profissional, segundo Reynolds (1997), é um dos principais motivos para a aceitação de uma empreitada internacional do funcionário.

---

<sup>1</sup> *Joint-venture*: Quando duas ou mais empresas criam uma nova, porém formalmente separadas, se desenvolvendo nova cultura, procedimentos e governança própria. Ler item 4.1.1.



Além disso, esse autor também afirma que para indivíduos com potencial elevado, a expatriação é uma grande oportunidade para atingir cargos de gestão. Para Freitas (2000), o crescimento futuro, tanto em aspectos técnicos quanto sociais, é o que os funcionários mais almejam, os ganhos futuros, reconhecimento e o desafio são fatores de grande motivação para esses profissionais.

As empresas brasileiras fazem parte do mercado internacional há muitas décadas, graças as atividades de exportação. Com o crescimento do fenômeno da internacionalização, estas organizações passam a buscar fatias maiores do mercado colocando suas atividades no exterior. (TANURE *et al.*, 2007b)

Na primeira década de 1990, o Brasil subiu do 12º para o 3º na classificação de recebimento de expatriados (WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL, 1996). De acordo com essa mesma pesquisa, o Brasil entre 1989 e 1994, foi o terceiro país com maior recebimento de expatriados (14%) ficando atrás da China (27%) e da Índia (26%).

Com um crescente volume de expatriados chegando no Brasil para gerenciar as operações, percebe-se que uma “troca” de profissionais entre o Brasil e os países estrangeiros se faz cada vez mais necessária para um maior alinhamento entre as culturas e do negócio como um todo. Diante disso, há uma tendência a cada ano das empresas brasileiras enviarem seus funcionários ao exterior. Por se tratar de um processo novo, os problemas reconhecidos no processo para expatriados recebidos no Brasil passam a ocorrer no exterior também.

Para Pereira, Pimentel e Kato (2005), além de problemas que passam desde legislação, situação política e econômica, e cultura, que as empresas enfrentam ao expandir seus negócios a nível internacional, há o desafio de selecionar funcionários confiáveis, com as habilidades necessárias que os permitam assumir as responsabilidades da companhia em outro país. Black e Gregersen (1999) afirmam que não há um grande “cuidado” na seleção desses executivos por parte das empresas, o que causam retorno destes funcionários ao país de origem antes de seus prazos estimados, não conseguindo dar o resultado esperado à empresa e ganhando a necessitada “atenção” apenas após o seu retorno, quando na verdade o que muitas vezes ocorre é que estes funcionários possuíam dificuldades de adaptação no país de destino, e quando foram assistidos, já era tarde.

Para Fulsig e Juhl (2009), existe um “gap” entre as expectativas do expatriado e a realidade, um desafio que a empresa tem responsabilidade de esclarecer ao expatriado para que não haja fatores inesperados e que influenciem na desmotivação desses funcionários. Normalmente, a percepção de sucesso é vista apenas como retornar dentro do prazo e “finalizar” sua missão no exterior. Na verdade, os expatriados podem ter tido uma baixa performance e uma qualidade nos processos ainda mais baixa das que as que possuíam enquanto trabalhavam no seu país de origem.

Para Black, Mendenhall e Oddou (1991), as expectativas do expatriado são fatores de ajustamento no país de destino antes mesmo do funcionário se deslocar do país de origem, as experiências na função a ser executada e o treinamento proporcionado são de grande influência nessas expectativas, sendo assim, conclui-se que o processo de seleção do expatriado é um fator preponderante para que todos os outros sejam considerados.

Prasad e Shetty (1976), afirmam que durante o processo de expatriação, o expatriado e sua família precisam se adaptar, em um curto período, a um ambiente cultural completamente diferente daquilo ao qual estão habituados. Caligiuri (2000) conceitua ajustamento intercultural como “a intensidade com que os indivíduos se sentem confortáveis psicologicamente quando vivem no exterior”. Para Black (1990a), ajustamento intercultural é como o indivíduo responde psicologicamente ao novo ambiente.

Para Johnson, Lenartowicz e Apud (2006), a dificuldade de adaptação a ambientes estrangeiros é a maior razão para o insucesso da expansão internacional do negócio. Os autores ainda afirmam que as diferenças entre um país e outro indicam o grau de dificuldade de gerenciar as atividades da empresa, de modo que é mais difícil administrar operações de um ambiente estrangeiro muito diferente daquele do país de origem do que gerenciar atividades em um ambiente culturalmente mais próximo do país.

O ajustamento do expatriado depende muito da adaptação do mesmo a cultura do país hospedeiro, as diferenças de cultura são fatores que podem prejudicar o ajustamento do executivo (Black, Mendenhall e Oddou, 1991). Ainda para Black, Mendenhall e Oddou (1991), o suporte social dos anfitriões é de suma importância e podem acelerar o processo de adaptação do indivíduo, a influência do

suporte social se dá de forma positiva no ajustamento do expatriado, pois traz consigo os hábitos e vivências com os quais o funcionário irá se deparar na sua missão internacional.

O processo de expatriação, portanto, vai além de recursos tangíveis e intangíveis para o sucesso do executivo como desenvolvimento e como resultado para a companhia. É importante que a empresa faça um acompanhamento com rigor do início ao fim do processo para que dessa forma não haja a repatriação precoce do executivo e muito menos a repatriação do mesmo sem um dado sólido sobre a principal causa deste retorno.

Tung (1981) aponta como principais fatores de insucesso no processo de adaptação do expatriado, os seguintes: i) falta de ajustamento da família do expatriado; ii) falta de ajustamento do expatriado; iii) características pessoais do expatriado; iv) dificuldade do expatriado no trabalho assumido; v) insuficiente competência técnica; vi) falta de motivação para trabalhar no novo país; e vii) outras questões familiares. A adaptação da família, a seleção e a adaptação do expatriado, não necessariamente nesta ordem, são os três pilares de maior influência no desempenho dos processos de expatriação para Tanure, Evans e Pucik (2007c).

Não há muito conhecimento acerca de padronizações quanto a treinamentos interculturais e adaptação, práticas de remuneração e compensação para expatriados. Todas as práticas de expatriação variam para cada empresa, de acordo com a missão do expatriado, seu perfil e o país de destino. Hoje, o processo de expatriação pelas empresas do país passa a ganhar uma maior visibilidade no que tange a necessidades de melhoria, se formam grupos de grandes empresas que tem por objetivo trocar informações sobre as práticas realizadas por elas no processo de expatriação, como é o caso do GADEX (Grupo de Administração de Expatriados), fundado em 1992 pelas empresas Rhodia, Unilever e Cargill e hoje é formado por aproximadamente 33 empresas de grande porte, e do GERGS (Grupo de Expatriação do Rio Grande do Sul), fundado no início de 2015 e hoje já conta com um grande grupo de empresas de grande porte do estado que, pelo fator local, serão provedoras de objetos de estudo e sujeitos de pesquisa para o presente trabalho. Ambos os grupos possuem o papel de compartilhar informações acerca de políticas e processos de expatriação sob um alto grau de confidencialidade, agregando valor internamente entre as empresas, e com o foco em melhorias, tal como uma possível

padronização de suas práticas, que hoje, reconhecidamente, não está muito clara na maioria das organizações, o que faz com que cada processo, mesmo que em contextos semelhantes, acabem possuindo diferentes peculiaridades, por vezes desnecessárias, uma vez houvesse um estudo ou *benchmark* que se pudesse aplicar para melhor prática em cada situação.

Segundo estudo realizado por Carpes *et al* (2012), desenvolvido na Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, muitos expatriados possuem um curto período entre a notícia da expatriação e o embarque para o país estrangeiro, o que resulta em um despreparo dos funcionários quanto a adaptação no país de destino. O estudo também aponta que muitos gestores não dão prioridade para a solução deste despreparo, pois pensam que não é necessário um ajustamento antecipado para um melhor desempenho no país hospedeiro, para eles, o ajustamento deve provir da vivência no novo país, trazendo a aprendizagem necessária.

O presente estudo visa analisar, dentro de diferentes contextos, o processo de expatriação pelos quais os expatriados brasileiros passam, para chegar, com isso, nos seus fatores de ajustamento cultural e fatores responsáveis pela adaptação dos funcionários. Os sujeitos da pesquisa foram funcionários expatriados de empresas do Rio Grande do Sul suas sedes em outros países e que já retornaram e/ou que ainda estão trabalhando no país de destino. Grande parte dos entrevistados pertencia a empresas que compõem o grupo citado acima.

Tendo em vista o crescente volume de atividades envolvendo processos de internacionalização e expatriação por parte de organizações de grande porte que já possuem ou estão desenvolvendo práticas dessa natureza, a questão deste trabalho girou em torno das vivências dos entrevistados a fim de compreender os fatores que contribuíam ou dificultavam a experiência deles como expatriados em suas missões internacionais. Dessa forma, o que norteou o presente trabalho foi a seguinte pergunta: *quais os principais fatores que influenciam a adaptação de expatriados brasileiros no exterior?*

## **2. JUSTIFICATIVA**

Conforme mencionado no item anterior, há um movimento recente de internacionalização das empresas brasileiras, isto faz com que as mesmas tenham novas necessidades de desenvolvimento em todos os seus processos, porém com algumas variáveis agora mais relevantes, como a cultura, que torna ainda mais importante o papel da gestão de expatriados nas organizações. Dessa forma é possível realizar desde a troca de informações entre as sedes da mesma empresa nos diferentes países até a elaboração e desenvolvimento de projetos e políticas globais de maneira a garantir maior robustez nos seus processos e melhores resultados para a companhia.

Sendo assim, a eficiência desse processo de gestão é fundamental para o sucesso da expatriação.

O presente estudo visa analisar diretamente o processo de ajustamento do expatriado como um todo, identificando e analisando os pontos que causam maior fortalecimento ou enfraquecimento na adaptação dos indivíduos nas suas missões. A proposta é trazer a luz um estudo empírico com base nas teorias já existentes, agregar mais conhecimento para o GERGS e o GADEX e para a área de Recursos Humanos como um todo. Foi uma pesquisa que também teve como subsídio entrevistas semi-estruturadas, a fim de identificar as características da condução do processo realizado a partir da percepção dos entrevistados, tal como os pontos de impacto positivo e negativo na sua adaptação, e por fim, os possíveis pontos de melhoria para as variadas situações.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho é identificar e analisar os fatores de maior influência e impacto no processo de ajustamento de profissionais brasileiros expatriados em países estrangeiros.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos do trabalho a fim de atingir o objetivo geral são:

- Identificar como o processo de expatriação foi conduzido pela empresa do expatriado;
- Analisar as percepções dos entrevistados sobre as suas experiências como expatriado;
- Identificar que fatores mais contribuíram para a adaptação dos profissionais nos países para os quais foram designados;
- Identificar que fatores mais dificultaram essa adaptação;
- Propor sugestões que viabilizem melhorias no processo de expatriação;

## 4. REVISÃO TEÓRICA

### 4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Internacionalização, segundo Fleury e Fleury (2011) (*apud* Barcellos, 2010, p. 23) é o que acontece quando empresas públicas e privadas, organizações não governamentais, governamentais e supragovernamentais participam do processo de globalização. A internacionalização de empresas não é uma “novidade” para países desenvolvidos, ela surgiu da necessidade de países como Estados Unidos e outros países europeus de estabelecerem negócios estrangeiros a fim de aumentar seu nível de competitividade.

Após as grandes ondas de expansão internacional das corporações americanas e europeias do final do século XIX e do pós-guerra (no segundo caso, também as japonesas), observamos uma terceira onda de multinacionalização de empresas, desta vez originária de países emergentes, inclusive o Brasil. (TANURE; DUARTE, 2006, p.1).

Segundo Fleury e Fleury (2006, p.4), a internacionalização tardia do Brasil se deve a quatro grandes fatores:

- a) Densidade demográfica: O Brasil é um país muito grande e com grandes mercados internos;
- b) Baixo estímulo do governo (comparado a países asiáticos);
- c) Até o início dos anos 90, o mercado brasileiro era fechado, o que reduzia o incentivo a busca de mercados externos;
- d) Distância cultural de outros países (Barreto e Rocha, 2002, *apud* Fleury e Fleury, 2006, p.4)

Daí em diante, o país se propõe a realizar aquisições e outros investimentos, como passar de empresas exportadoras a empresas com operações no exterior, tornando o processo de internacionalização como parte da estratégia da empresa, resultando num grupo de 20 empresas internacionais brasileiras operando em 89 plantas ao redor do mundo em 2005 (FLEURY & FLEURY, 2006, p.4).

#### 4.1.1 Formas de relacionamento e internacionalização

Dentro desse contexto histórico, o Brasil passa a dar importância também para o estudo dos processos de internacionalização, dando espaço também para o tema de fusões e aquisições. Com o passar do tempo foram-se estabelecendo diferentes formas de relacionamento entre as empresas, que segundo Marks e Mirvis (1998, *apud* Barros *et al*, 2003), variam de acordo com o seu nível de investimento, podendo passar de um simples licenciamento até uma aquisição. A relação das formas de relacionamento será apresentada em ordem crescente.

- 1) Licenciamento: É o fornecimento de um determinado serviço pela venda do mesmo, que com o passar do tempo e um relacionamento entre as empresas passou a licenciamento.
- 2) Parceria ou Aliança: A diferença entre as duas é que a parceria se realiza entre empresa e fornecedores ou clientes, diferente da aliança, realizada entre concorrentes. Desta forma as empresas encontram uma maneira de se inserir em novos mercados, obtendo menores dificuldades e reduzindo riscos.
- 3) *Joint venture* (JV): Quando duas ou mais empresas criam uma nova, porém formalmente separadas, se desenvolvendo nova cultura, procedimentos e governança própria. Há sempre a predominância de uma das empresas, o que possibilita a mesma a ter maior autonomia nas decisões. Também pode ser considerada uma forma mais sólida de aliança, porém não tão “radical” quanto a fusão.
- 4) Fusão: A fusão é a união completa de duas ou mais empresas, elas passam a inexistir legalmente formando uma nova identidade, onde não há predominância de nenhuma das empresas. A fusão, por ser mais complexa, uma vez que é uma completa mistura entre duas empresas, exige um custo muito maior.
- 5) Aquisição: Quando uma empresa adquire outra por completo, resultando no término legal da empresa comprada. Estratégia muito usada para diminuir concorrência e com isso até ampliar o *market share*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Market share: Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela.



Segundo estudo da KPMG de 2001, as transações com participações estrangeiras no Brasil são o equivalente a 59,3% de todas as transações brasileiras realizadas entre 1994 e 2001. Isso mostra que cada vez mais o Brasil vai ao mercado externo para maiores investimentos, e são nesses processos de *joint-venture* e fusões que surge a necessidade do país enviar seus funcionários às matrizes em países estrangeiros para ampliar ainda mais o negócio de dentro para fora, com o processo de expatriação.

## **4.2 EXPATRIAÇÃO**

### **4.2.1 Conceitos de Expatriação**

Os conceitos de expatriação se assemelham quanto a natureza do processo, no entanto a grande variedade de estudos traz consigo diferenças voltadas mais ao detalhamento e quanto ao tempo que o empregado ficará fora do seu país de origem.

A expatriação é um processo em que o funcionário se desloca do seu país de origem ou da empresa matriz para trabalhar no exterior (CALIGIURI, 2000; BUENO; DOMINGUES; DEL CORSO, 2004). Para González e Oliveira (2011) o processo de expatriação é configurado a todo indivíduo que reside de forma temporária ou permanente em um país que não o de origem. Como subsídio deste trabalho, utiliza-se o conceito de Caligiuri e Di Santo (apud NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008) em que a expatriação é definida como a transferência de um profissional para outro país, durante um período predeterminado e com uma função a ser exercida também predeterminada. Trata-se também de um processo formal e legal, tendo em vista que é utilizado contrato formal para definir as condições de transferência do expatriado.

Para Cerdin e Pargneux (2009), este processo se dá de forma mais definida, quando um indivíduo é transferido para uma subsidiária estrangeira por vários anos antes de retornar à empresa matriz, se configura uma atribuição internacional,

contemplada pelo estágio da expatriação, por dois ou três anos, seguido da repatriação, correspondente ao primeiro emprego do indivíduo após seu retorno.

Ainda em relação ao tempo de duração, Rego e Cunha (2009) separam a denominada missão de expatriação em três categorias diferentes: (a) missão de curta duração, até seis meses; (b) missão de longa duração (entre seis meses e três-cinco anos); (c) “expatriados” permanentes.

Para Tung (1988 apud HOMEM; TOLFO, 2005, p. 4), o processo de expatriação pode ser definido como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos e cargos no exterior, passando por trâmites legais, negociações de benefícios, alojamento, preparação cultural e idioma, até, por fim, a inserção do indivíduo no novo ambiente organizacional, sendo feito seu acompanhamento. Uma das condições básicas para um processo de expatriação, seguida pela maioria das empresas, é que não haja perda de condições de vida para o expatriado no país de recepção. Por conta disso, a maioria das empresas provê condições financeiras e de localização do expatriado (CALIGIURI, DI SANTO, 2001).

Gallon, Garay e Bitencourt (2012, p. 2), trazem uma visão da expatriação como processo estratégico nas empresas, da seguinte forma:

A expatriação é uma prática que demanda estruturação, por meio de procedimentos, estratégias e pessoas. Compreende processos como o recrutamento, treinamento, preparação da família, planejamento da transferência (documentos, acomodações, etc.), bem como a adaptação cultural. É fundamental ser pensado dentro de um papel mais estratégico para a área de Recursos Humanos (RH), na medida em que o processo como um todo possibilita um aprendizado importante para os funcionários, que pode resultar em um diferencial competitivo para as empresas. Além disso, resulta de uma estratégia organizacional maior, representando uma das formas de articular as estratégias internacional e local.

Desse modo, é possível compreender que se trata de um processo que, para se obter sucesso, necessita aderir a certos procedimentos, uma vez que envolve não só o indivíduo, mas uma gama de outros fatores que contribuem para o bom ou mau andamento da missão.

#### **4.2.2 O Processo de Expatriação**

A expatriação tem se tornado assunto cada vez mais frequente nas estratégias das empresas para a melhor condução dos projetos e processos

internacionais. Como resultado do crescimento da globalização do mercado de trabalho, a necessidade de trocas e transferências de funcionários entre diferentes locais geográficos tem aumentado (NANCY, 2006).

De acordo com a pesquisa realizada por Lockley e Plauggmann (2008) “*Global Mobility 2008/09 Benefits Survey for Expatriates and Internationally Mobile Employees*” (Mobilidade Global 2008/09 Pesquisa sobre Benefícios Globais para Expatriados e Empregados com Mobilidade Internacional), há evidências de que a expatriação vem se tornando uma prática cada vez mais constante, demonstrando um crescente crescimento. Esse estudo conta com uma amostra de 243 empresas multinacionais de todo o mundo, contemplando 94.000 expatriados. Nesse levantamento, 47% das empresas pesquisadas aumentaram a colocação de expatriados transferidos por um período de um a cinco anos, chamados expatriados tradicionais, 38% aumentaram os expatriados que se deslocam de um país a outro, em múltiplas transferências.

Quanto as suas políticas, de acordo com uma pesquisa realizada em 2003/2004 pela Windham International and National Foreign Trade Council, com 132 respondentes de pequenas e médias organizações de um total de 7.486 escritórios localizados pelo mundo, 86% dos respondentes padronizam sua política de expatriação, dentre estes, 74% utilizam o método de padronização global, 16% padronização regional e 2% padronização divisional (HOMEM, TOLFO, 2005, p. 4)

A expatriação é um processo que ocorre nos dois sentidos, para o empregador (empresa) e o empregado, independentemente do tipo de colaborador que participa do processo, o esperado é que ambos os sentidos obtenham vantagens no que tange a desenvolvimento, conhecimento, resultado, aumento e expansão de mercado, valorização e qualificação. No lado do empregado, há a expectativa quanto ao seu desenvolvimento e reconhecimento perante a empresa e o mercado. Para a empresa, a transferência de mão de obra e expertise, pode catalisar a evolução de processos e projetos do negócio, uma vez que transferir conhecimento de um país a outro agiliza a aderência de processos que antes se concentravam na matriz ou que quando transferidas a distância não tinham a mesma visão por não se entender, na íntegra, a mentalidade utilizada para a construção daquele conhecimento, processo ou projeto.

Wong (2000) traz pontos de atividades de planejamento e processos que executivos de RH envolvidos em atividades internacionais precisam estar atentos: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de deslocamento; processo de imigração; orientação/treinamento de aspectos culturais e de idioma; gestão de remuneração e processo de folha de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; e auxílio ao cônjuge e demais dependentes.

Deresky (2003, apud RONEN, TUNG, 1981, p. 396) traz cinco categorias de sucesso para executivos expatriados: fatores do trabalho, dimensões relacionais como empatia cultura e flexibilidade, estado motivacional, situação familiar e habilidades linguísticas. A importância de cada fator é amplamente situacional e difícil de estabelecer.

Em pesquisa realizada por Flynn (1995 apud ALI, 2003, p. 13), 72 gestores de Recursos Humanos de organizações multinacionais responsáveis pela seleção de candidatos para missões de negócios internacionais foram entrevistados e assim foi identificado um número de critérios-chave para o sucesso de um expatriado (ver Quadro 1).

**Quadro 1 - Critérios-chave para o sucesso de um expatriado**

Critérios-chave para o sucesso de um expatriado	Percentual
1. Ajustamento intercultural	35%
2. Habilidades de trabalho, técnicas e gerenciais	22,2%
3. Estabilidade e adaptabilidade familiar	16,2%
4. Bom planejamento de trabalho/função e suporte	5,4%
5. Entusiasmo do expatriado	3,1%
6. Habilidades sociais e interpessoais	3,1%
7. Adequação do pacote de remuneração	1,8%
8. Habilidades linguísticas	1,8%
9. Espírito de aventura do expatriado e disposição a correr riscos	1,8%
10. Habilidades de comunicação	1,2%

**Fonte:** Flynn (1995)

Ali (2003), conclui com essa tabela que, sete dos critérios-chave apontados, são de responsabilidade do expatriado com ele mesmo, ou seja, pertinentes ao seu autodesenvolvimento: adaptabilidade intercultural, habilidade de trabalho, técnicas e gerenciais, entusiasmo do expatriado, habilidades sociais e interpessoais,

habilidades linguísticas, espírito de aventura do expatriado e disposição a correr riscos, habilidade de comunicação.

O processo de expatriação, por não se tratar de um processo de soluções prontas e lineares, traz em seus estudos uma gama de situações de insucesso, o que mostra a imaturidade do processo ainda nos dias de hoje. Essas situações de insucesso mostram, em suma, os fatores que acarretaram num retorno antecipado do expatriado, insatisfação da empresa com relação ao indivíduo, insatisfação do indivíduo com relação aos objetivos da empresa, entre outros. Nesse sentido, Freitas (2000, p. 20) aponta alguns adjetivos ao processo:

Trata-se de um processo caro, pois implica em uma série de custos para atrair os melhores candidatos; é um processo demorado, uma vez que apreender um novo código cultural e construir uma nova forma de vida não se faz de um dia para o outro; é um processo arriscado, pois ainda não inventou-se um método de seleção infalível e que considere o ser humano na sua complexidade, de forma a se controlar antecipadamente e/ou posteriormente as variáveis subjetivas que afetarão ou que afetam o seu desempenho.

Ainda sobre as dificuldades do processo, Lee (2007), traz que a falha em atingir os objetivos em missões globais, mal ajustamento do expatriado e problemas com retenção são os frutos e tipos de falha no processo de expatriação. Para Lovvorn e Chen (2011), todas as falhas em processos de expatriação são detrimento para o sucesso de um negócio internacional e pode levar até a melhor e mais brilhante organização mundial em termos operacionais a enxergar suas missões globais como negativas. Karcz, Liu e Adamska (2006) e Shen (2004), pontuam que a taxa de insucesso no processo de expatriação é um indicador relevante para a efetividade da gestão do processo. Um exemplo disso é um executivo expatriado que retorna antes do tempo de o trabalho ser concluído.

Segundo Shen (2004), o insucesso na expatriação possui um alto custo, desde custos diretos como salários, despesa com treinamento, viagem e deslocamento, até custos indiretos, que, segundo o autor, podem ser consideráveis e imensuráveis, como os danos causados nos relacionamentos entre os países e suas organizações locais e clientes, além da perda de espaço no mercado, reputação da organização, entre outros.

Deresky (2004), pontua fatores associados ao insucesso do processo da expatriação, sendo eles: (1) planejamento inadequado para expatriação e

repatriação do executivo e de sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios, no que tange a desmotivação do indivíduo quando suas expectativas não são superadas; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas sim critérios predefinidos de seleção; (4) repatriação e carreira profissional, pois quando o executivo percebe que não há ganhos em sua carreira ou há insegurança quanto à repatriação, a frustração pode desencadear desgastes emocionais.

Outra relação de razões para o insucesso do expatriado é listada por Tung (1987 apud ALI, 2003, p. 12):

#### **Quadro 2 - Razões para o insucesso do expatriado**

Número	Razões
1	Incapacidade da família do executivo em se ajustar a um diferente ambiente físico ou cultural
2	Incapacidade do executivo em se adaptar a um diferente ambiente físico ou cultural
3	Outros problemas relacionados a família
4	A personalidade do executivo ou imaturidade emocional
5	A incapacidade do executivo em lidar com as responsabilidades impostas no trabalho estrangeiro
6	A ausência de competência técnica do executivo
7	A ausência de motivação do executivo para trabalhar no exterior

Fonte: Tung (1987)

Por estes apontamentos, pode-se concluir que a expatriação é um processo que depende de fatores de todas as naturezas, sendo elas objetivas e subjetivas. É observável que os fatores de natureza objetiva, são aqueles que dependem unicamente da gestão por parte da empresa em realizar um bom processo seletivo e dar ao indivíduo selecionado, o suporte e treinamento necessário para que o mesmo tenha plenas condições de realizar sua missão internacional. No entanto, os fatores subjetivos contam com um leque repleto de variáveis que por muitas vezes podem fugir da “alçada” da organização durante o acompanhamento se não tiverem a máxima atenção.

Segundo Freitas (2000), quando o expatriado sai de seu país de origem, há um “rompimento dos seus laços afetivos”, pois o indivíduo agora passa a se deparar com um novo código de cultura, de hábitos, além é claro, de estar completamente

afastado da família, o que gera ainda mais uma dependência do atendimento e superação das suas expectativas quanto ao processo, ao negócio e a empresa.

#### **4.2.3 Processo de Adaptação de Expatriados**

Como fora trazido no item anterior, a expatriação possui uma série de fatores contribuintes para o seu sucesso, e a adaptação do expatriado é primordial, uma vez que é afetado por todos os outros fatores provenientes das etapas do processo de expatriação. Um dos requisitos da adaptação é o ajustamento cultural ou intercultural do expatriado, em que ele se adapta fisicamente e psicologicamente ao novo ambiente em que se encontra.

Conceituando como ajustamento do expatriado, Caligiuri (2000) conceitua ajustamento intercultural como “a intensidade com que os indivíduos se sentem confortáveis psicologicamente quando vivem no exterior”. Ali (2003) cuja definição de ajustamento intercultural foi a balizadora deste aspecto do trabalho, define ajustamento intercultural como a habilidade de se adaptar com o ambiente cultural novo de modo eficiente e suficiente para sentir-se confortável funcionalmente como se estivesse em sua própria cultura. E ainda, conforme já visto neste trabalho, Black (1990a) define ajustamento intercultural como quando o indivíduo responde psicologicamente ao novo ambiente.

Como visto no estudo realizado por Tung (ver Tabela 2), percebe-se que quatro das sete razões para o insucesso do expatriado, são referentes a adaptação ou ajustamento do expatriado no exterior, nas suas diversas vertentes. Isso está vinculado tanto ao que o próprio expatriado possui como profissional e pessoa, afinal, para Selmer (2004 apud KARCZ, LIU, ADAMSKA, 2006, p. 64) é completamente normal para o indivíduo ter dificuldades de ajustamento ao viver ou trabalhar em um país estrangeiro. Mas isso também se deve muito a forma como a empresa conduz o indivíduo e o processo.

Os autores Joly<sup>3</sup> (1992 apud Freitas, 2000) e Black, Mendenhall e Oddou (1991 apud PEREIRA, PIMENTEL E KATO, 2004), desenvolveram semelhantes

---

<sup>3</sup> JOLY, A. “Alteridade: ser executivo no Exterior”, IN: CHANLAT, J-F (Coord). O indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas (Org. Brasileira: Ofélia de Lana Sette Torres, Atlas, 1. Vol. 1992, 83-124).

propostas quanto as fases do processo de ajustamento, de forma concatenada, o ajustamento cultural pode ser dividido em quatro estágios:

- a) Estágio “Lua de Mel” ou Encantamento – É a fase em que o expatriado e seus familiares, aqueles que irão acompanhá-lo, estão excitados com as novidades que esta “aventura” poderá lhes oferecer. Nesse estágio, o sentimento do expatriado é semelhante ao de um turista, este sentimento dura de acordo com o volume de descobertas e expectativas que vão sendo criadas. Como executivo, há também a excitação quanto as expectativas que o desafio poderá lhe proporcionar, quanto maior o potencial visto por ele no país de destino, maior será a sua expectativa quanto aos resultados que poderá alcançar nesta nova etapa. A organização também possui papel importante nessa etapa, pois a negociação feita com o expatriado lhe mostrará todos os benefícios e o quanto o expatriado e sua família poderão se sentir confortáveis na nova realidade.
- b) Estágio do Choque Cultural ou Negativismo – É o estágio em que o expatriado e sua família se deparam com situações nas quais não estavam preparados para administrar, as diferenças culturais se fazem mais presentes e aquele momento de excitação e euforia esmaece aos poucos. É nesse momento que o expatriado passa a ter comportamentos negativos inesperados, em virtude da imprevisibilidade que presencia, comportamentos tais como stress, ansiedade, raiva e, no limite, o seu retorno prematuro. O choque cultural para o turista é um momento crítico da vivência dele no país estrangeiro, para o executivo a situação é ainda mais intensa, pois nela estão presentes fatores como o emprego, o bem-estar da família e por estar em situação de rotina no novo país, ele passa a ter uma gama maior de informações quanto a economia do país, sua situação social, seus problemas, entre outras. É um momento muito importante para o executivo pois a superação deste estágio o fará passar para o estágio de ajustamento ou integração, no entanto, o seu fracasso fará com que o expatriado se exclua socialmente, não querendo se



adaptar e por consequência retornar ou obter um mal resultado na sua missão.

- c) Estágio de Ajustamento ou Integração – Neste estágio o expatriado e sua família passam a viver uma situação de estabilidade, essa estabilidade pode se dar de forma positiva ou negativa. Na positiva, o executivo estará se adaptando ao novo código cultural, seu idioma, rotina, tendo apenas dificuldades naturais de um estrangeiro, sem uma grande oscilação de humor como nos dois últimos estágios, dessa forma, passará a desempenhar sua missão conforme o acordado e seguirá se autodesenvolvendo, podendo até se adaptar melhor que na sua cultura de origem. Na negativa, o executivo estará em um processo de isolamento, vivendo o dia-a-dia de forma funcional apenas, conseqüentemente não apresentando grande evolução cultural e assim, conforme resumido por Freitas (2000), “se inaugura a inversão do profissional expatriado em expatriado profissional”.
- d) Choque de Volta – Assim como na expatriação o indivíduo passa por um choque cultural, conforme levantado acima, esse mesmo choque, ou semelhante, ocorre no momento do retorno do executivo ao país de origem, no processo de repatriação. Nesse estágio o executivo e/ou seus familiares já não são mais os mesmos que foram ao país estrangeiro, nesse momento eles possuem uma nova bagagem cultural, novos vínculos e novos valores, que no momento do retorno podem entrar em conflito com a cultura de origem. Neste momento o risco de instabilidade emocional é tão grande como o do choque cultural, o indivíduo pode se sentir estranho no seu país de origem, inclusive em situações que julgava naturais, inclusive no ambiente de trabalho.

A luz dessas análises, é possível perceber que em todas as etapas há situações que independem completamente da presença da organização, ou seja, além de uma boa seleção, é necessária uma boa preparação também, o candidato precisa ser não só um bom profissional e qualificado, mas ele deve ter um

conhecimento quanto a essas possíveis situações que poderá enfrentar, do contrário, durante o processo e os choques culturais, a organização não terá poder para agir em alento ao expatriado/repatriado, o tornando um profissional frustrado profissionalmente e/ou socialmente.

#### **4.2.4 Fatores de Ajustamento de Expatriados**

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), até mesmo as empresas que entendem a necessidade de realizar um processo de expatriação cuidadoso (utilizando de uma seleção eficaz, com políticas e programas de treinamento adequados, entre outros aspectos), não levam em conta que o ajustamento internacional é um construto multifacetado. Ainda, os autores, com base em uma vasta literatura a respeito dos fatores de ajustamento e artigos do assunto, constroem uma revisão geral, construindo propostas para um modelo de ajustamento.

O modelo de ajustamento de Black, Mendenhall e Oddou (1991), não testado empiricamente no estudo dos autores, foi proposto de forma a dividir o processo de ajustamento em duas etapas (ver Quadro 2), aplicando como base da teoria fatores relacionados ao trabalho e à organização: a primeira etapa seria a do ajustamento antecipado, etapa essa que dá as condições para que o expatriado saia de seu país em plenas condições de exercer suas atividades no exterior. E a segunda etapa seria a do ajustamento no país estrangeiro, essa pontuando os fatores que influenciam no bem-estar e performance do expatriado na sua missão internacional. Para os autores, o ajustamento internacional possui três dimensões básicas: o ajustamento no trabalho, ligado ao cargo, suas tarefas e atribuições; o ajustamento social e de interação com a cultura estrangeira; e o ajustamento ao novo ambiente em geral, referente às condições de vida do novo ambiente no país estrangeiro.

**Quadro 3 – Modelo de Ajustamento do Expatriado**

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores relacionados:		Fatores relacionados:		
Ao indivíduo	À organização	Ao trabalho	À cultura organizacional	Ao contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia internacional;</li> <li>• Treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro.</li> <li>• Ambos são positivamente relacionados com o ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo e critérios de seleção do expatriado positivamente relacionado com o ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fatores inibidores:</i> novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado.</li> <li>• <i>Fatores facilitadores:</i> clareza do papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento.</li> <li>• Apoio dos membros da organização positivamente relacionado com o grau de ajustamento.</li> <li>• Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.</li> </ul>

**Fonte:** adaptado de Black, Mendenhall e Oddou (1991)

Ainda quanto a fatores relacionados ao ajustamento, segundo Wang (2002), em muitos estudos foram identificados fatores de importância que precedem o ajustamento intercultural dos expatriados. Como por exemplo, um fator cultural como a distância cultural, é um fator, que segundo estudiosos, está negativamente relacionado com o ajustamento do expatriado. Em contrapartida, as práticas de gestão de recursos humanos, como remuneração, seleção, treinamento e suporte organizacional (fatores organizacionais) estão positivamente relacionados ao ajustamento intercultural de expatriados. E fatores individuais como personalidade, características demográficas e a questão familiar, também estão relacionados com o ajustamento do expatriado.

Por outra ótica, Tung (1981 apud BARBOSA, 2010), estes fatores agrupam-se de outra forma:

- Traços de Personalidade ou habilidades relacionais – este fator não está atribuído a cultura, são habilidades relacionadas a viver e trabalhar entre pessoas cujos valores, costumes, maneiras e hábitos de trabalho podem ser muito diferentes do seu próprio;
- Variáveis ambientais – São as variáveis que competem aos sistemas políticos, de leis e estruturas socioeconômicas que constituem o macro ambiente no país destino do expatriado;

- c) Situação familiar – Se refere a capacidade de ajustamento da família do expatriado em ambiente estrangeiro.

Há uma grande variedade de estudos quanto a fatores de ajustamento conforme relacionado acima, desse modo, neste trabalho serão trazidos estudos e teorias quanto a alguns fatores chave no processo de expatriação.

#### 4.2.4.1 Preparação

Desde a seleção até treinamentos interculturais, a preparação é, talvez, o fator mais importante para o sucesso do processo de expatriação. O processo de seleção para expatriados hoje utilizado é fruto de vastos estudos a respeito do assunto, é o resultado de uma construção de diversos autores, por se tratar de um tipo de profissional diferenciado, houve uma série de equívocos pelo fato do expatriado ter diferentes necessidades.

##### 4.2.4.1.1 Seleção do Expatriado

Assim como o processo de expatriação não se trata de apenas uma mera missão de negócios por conter, em suma, uma série de fatores subjetivos e inexistentes em outros processos de trabalho convencionais, o processo de seleção é, em muitas vezes, sugerido pelos autores como um dos pontos que merecem maior atenção e um dos fatores mais importantes para o sucesso do expatriado. Para Ashamalla (1998), um processo rígido de seleção deve conter:

- a) Dispositivos apropriados para seleção. Para aumentar as chances de sucesso, disponibilizar uma bateria de instrumentos e testes a um centro de avaliação. Ainda, se possível, utilizar como avaliadores pares de repatriados, que já tiveram uma experiência no exterior à fim de ajudar na escolha do candidato.
- b) Considerar os resultados da autoavaliação do candidato. Para um melhor resultado no processo seletivo, geralmente o sucesso se associa ao quanto o

candidato está decidido para continuar no processo e na missão como expatriado, ou então o quanto ele está inclinado a desistir.

- c) Planejar o tempo para o processo seletivo, tendo em vista a possibilidade de seleções de urgente necessidade para uma determinada atividade de suporte no exterior.
- d) Manter-se atualizado quanto as estratégias das operações no exterior, meses antes de realizar as previsões de gestão internacional de recursos humanos e os planejamentos para missões prolongadas.

De forma mais detalhada no que tange a aspectos específicos do processo e do expatriado, Tung (1988) pontua aspectos que conclui merecerem a devida atenção por contribuírem para o sucesso do expatriado: 1) Identificação da natureza do trabalho com clareza, tal como das qualidades e atitudes que serão necessárias na execução do trabalho; 2) informações necessárias referentes as diferenças entre o país de origem e o de destino quanto a políticas, leis, aspectos culturais e sociais; 3) a avaliação do candidato voluntário para realizar a operação no exterior, sua preparação para tal e sua capacidade de trabalhar onde pode haver grande divergência cultural; e 4) a habilidade de ajustamento do candidato e de sua família, assim como sua preparação para viver no exterior. Dessa forma, deve-se considerar as habilidades e competências que o candidato possui para participar da operação.

#### 4.2.4.1.2 Treinamento Intercultural

Tung (1981) define de forma geral o treinamento intercultural como um processo que melhora as habilidades de um indivíduo para trabalhar e viver em uma diferente cultura. O treinamento intercultural pode ser conduzido de diversas maneiras, mas a intenção central é ajudar os empregados a desenvolver melhores habilidades de se estabilizar em um novo ambiente antes e depois de partir para a missão. Para Caligiuri, Lazarova e Tarique (2005), o treinamento intercultural procura ajudar os empregados a se sentirem mais confortáveis vivendo e trabalhando em um país estrangeiro, reforçando seu ajustamento intercultural e fortalecendo sua habilidade de entender e apreciar múltiplas perspectivas culturais.

Selmer (2005), afirma que, mesmo com uma grande quantidade de artigos indicando que os problemas de ajustamento dos expatriados em novas culturas estão relacionados a fatores culturais, ainda há muitos céticos, esses céticos não acreditam muito no treinamento intercultural, ao invés disso, preferem adotar o método de “aprender fazendo”, em que os expatriados são enviados sem nenhum treinamento intercultural e deixados para trabalhar por conta.

Como forma de trazer o ponto contrário a essa teoria, Deresky (2004) afirma que no processo de ajustamento, o treinamento intercultural é fundamental, não só apenas no processo de expatriação, mas também na repatriação do indivíduo, uma vez que, das razões para o insucesso do processo de expatriação, muitas delas estão relacionadas à falta de planejamento e preparação. Em uma pesquisa realizada por Tung (1987), ela mostrou que empresas japonesas e europeias que realizaram planejamentos rigorosos e treinaram seus expatriados obtiveram melhores resultados em ambientes multiculturais. Enquanto isso, empresas americanas que não realizaram o mesmo planejamento e treinamento perceberam que tinham maiores dificuldades ou não conseguiram obter o mesmo ajustamento das empresas japonesas e europeia. Essas vantagens podem ser explicadas pelos seguintes pontos:

- Planejamento e avaliação de desempenho mais rigorosos nas operações;
- Treinamento de expatriados mais rigoroso, principalmente no Japão;
- Fornecimento de um poderoso sistema de suporte aos expatriados;
- Melhor avaliação das qualificações dos expatriados;
- Mobilidade de trabalho limitada.

A autora ainda conclui que, além disso, as empresas japonesas tiveram vantagens quanto a escolha das missões internacionais a serem feitas, tal como as definições referentes aos familiares. As empresas europeias tiveram vantagens por terem orientação internacional, possuíam melhores habilidades linguísticas e estavam trabalhando com o mercado internacional há mais tempo.

#### 4.2.4.2 Ajustamento Individual

Puck, Holtbrügge e Dölling (2003), em revisão a estudos existentes, exploram fatores individuais que influenciam no ajustamento do expatriado. De forma adaptada, em razão deste trabalho, eles são distinguidos entre fatores relacionados a personalidade e fatores relacionados a experiência.

##### 4.2.4.2.1 Influências Relacionadas a Personalidade

Fatores relacionados a personalidade são, por exemplo, flexibilidade cultural, orientação social, comunicação e vontade de se comunicar ou motivação em cruzar o oceano.

- a) Flexibilidade cultural - Mendenhall e Oddou (1985) referem-se à flexibilidade cultural como “substituição reforçada”. Black (1990a) descreve flexibilidade cultural como a “habilidade de substituir atividades costumeiras no país de origem do indivíduo por atividades disponíveis e usualmente diferentes no país estrangeiro.
- b) Orientação social – A orientação social é uma forte ferramenta na adaptação do expatriado, principalmente em momentos de choque, para Black (1990a) a orientação social é a “habilidade de estabelecer relações com cidadãos do país anfitrião”, em seu estudo, Black conclui que a orientação social é altamente significativa para o ajustamento ao novo ambiente.
- c) Comunicação e vontade de se comunicar – A vontade de se comunicar pode se relacionar com o fator orientação social, ela também está positivamente relacionada a todos os fatores de ajustamento.
- d) Motivação em cruzar o oceano – Para Black (1990b) “quanto mais motivado o indivíduo está com frente a sua missão, maior será o esforço exercido por ele para aprender o apropriado e o inapropriado com relação a nova cultura, e assim, mais ajustado o indivíduo se tornará”.

#### 4.2.4.2.2 Influências Relacionadas a Experiência

Proficiência linguística, conhecimento prévio, experiência internacional anterior, conhecimento prévio sobre o país anfitrião e interação com cidadãos do país anfitrião são os fatores relacionados a experiência que devem ser considerados ao se analisar essa segunda dimensão do ajustamento individual no novo ambiente.

- a) Proficiência linguística – Implicitamente tratada pelo autor, a proficiência linguística é um fator inerente a adaptação de qualquer indivíduo em um país estrangeiro, seja ele turista, intercambista ou executivo.
- b) Conhecimento prévio – O conhecimento prévio (ou conhecimento pré-embarque) da cultura anfitriã, segundo Takeuchi, Yun e Russel (2002), contribui para alinhar as expectativas. Além disso, ele contribui para um melhor ajustamento no país estrangeiro.
- c) Experiência internacional anterior – Está positivamente relacionada ao ajustamento do expatriado. A experiência internacional prévia, dará ao expatriado a segurança de já ter passado pelos processos de adaptação em outras ocasiões, o que lhe fará identificar e buscar soluções para as próximas experiências.
- d) Interação com cidadãos do país anfitrião – É fundamental para a adaptação do expatriado no novo cotidiano, a absorção e o volume de informações recebidas é muito maior, além de garantir maior segurança ao expatriado nas suas novas rotinas e dificuldades do dia-a-dia.

#### 4.2.4.3 Ajustamento Familiar

Estudos empíricos de Tung (1984) e Harvey (1985) mostram que os problemas relacionados a família do expatriado estão entre as maiores causas de insucesso das missões de negócios internacionais. Em pesquisa realizada por Caligiuri (1996) com uma amostra de 115 expatriados americanos, o autor conclui que o ajustamento familiar é um fator de decisão para o desejo do expatriado em retornar de sua missão internacional.

Black e Stephen (1989) e Shaffer (1996) em estudo empírico, envolveram as esposas e filhos dos expatriados ativamente como informantes e constataram que o



ajustamento das esposas dos expatriados está altamente correlacionado ao ajustamento dos mesmos. Em outro estudo empírico, Birdseye e Hill (1995), estudaram fatores que contribuíram para a insatisfação dos expatriados culminando na sua intenção em se desligar do trabalho, da organização e sair do país estrangeiro. Seu estudo mostrou que, entre outros fatores (por exemplo: fatores demográficos, qualidade de vida, satisfação no trabalho, autonomia no trabalho), fatores relacionados a família influenciavam significativamente nas intenções de *turnover*<sup>4</sup> dos expatriados. Neste estudo, as variáveis avaliadas relacionadas a família foram a mudança nas atitudes da esposa, o ajustamento da esposa, a satisfação da esposa e o número de filhos, essas três primeiras estavam altamente relacionadas ao *turnover* dos expatriados.

Em outro estudo, Tung (1998) analisou expatriados que possuíam filhos ou que estavam vivendo com alguém quanto a sua capacidade de adaptação em outros países, assim concluiu que ter uma família no país estrangeiro há um efeito estabilizador na missão internacional do expatriado.

Com estes raciocínios, Ali (2003), conclui que a adaptação intercultural da família do expatriado tem grande importância para o sucesso do expatriado em seu trabalho fora do país de origem, sendo assim, para fins de pesquisa, a adaptação da família do expatriado não deve ser negligenciada como fator determinante para o sucesso de missões de negócio internacionais.

#### 4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

É difícil falar de processos internacionais, globalização, países estrangeiros sem abordar o tema cultura, de fato é impossível. Diante de todos assuntos até o momento, percebemos que não há como atingir os objetivos deste estudo sem entender o conceito de cultura e suas ramificações e suas vertentes pertinentes ao processo de expatriação, sendo assim, serão trazidos conceitos e aplicações a respeito da cultura para maior entendimento e futura análise do assunto.

---

<sup>4</sup> “Turnover”: Termo também conhecido como “rotatividade”, indicador de desligamentos e substituições de uma empresa, serve também como indicador de saúde organizacional

Em um estudo realizado por Kluckhohn e Kroeberg<sup>5</sup> (apud Black, Mendenhall, 1990, p. 120) em que foram identificadas 160 definições de cultura, chegou-se à conclusão de que

A cultura consiste em padrões comportamentais que são adquiridos e transmitidos por símbolos ao longo do tempo, que se tornam, geralmente, compartilhados dentro de um grupo e são comunicados aos novos membros desse grupo a fim de servir como um guia cognitivo ou cópia para futuras ações.

Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), no sentido antropológico do conceito, conclui que:

Cultura pode ser entendida como conjuntos de representações em cujos contextos os eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares ganham significados. Cultura são os padrões de significação que conferem sentido à interação humana.

Para Hofstede (apud Tanure, 2007a, p.17), a cultura é o resultado de um processo de aprendizagem que provém da infância, se tornando uma programação mental coletiva, responsável por diferenciar um grupo de outro. Entendendo a cultura, se entende o que está oculto nos comportamentos, é dessa forma que se entende que a cultura organizacional é profundamente enraizada. Pettigrew (apud Tanure, 2007a, p.17) afirma que rotinas, repertórios e comportamentos são desenhados pela cultura nacional e pelos fundadores da empresa.

Terpstra e David (1985 apud Ali, 2003, p. 28) definiram a cultura como aprendida, compartilhada, convencida, conjunto de símbolos inter-relacionados cujos significados fornecem um conjunto de orientações à sociedade. De acordo com esses autores, utilizando essas orientações juntas, elas são capazes de fornecer soluções para problemas que todas as sociedades precisam resolver. Punnett (1998), utilizando essa teoria como base, faz algumas considerações adicionais aos elementos dados pelos autores acima, de maneira a melhorar o entendimento acerca de problemas de relacionamento cultural e gestão internacional, são eles:

- 1) Cultura é aprendida – Significa que ela não é inata, ou seja, desde a infância há o aprendizado sobre regras e normas da sua cultura, isso

---

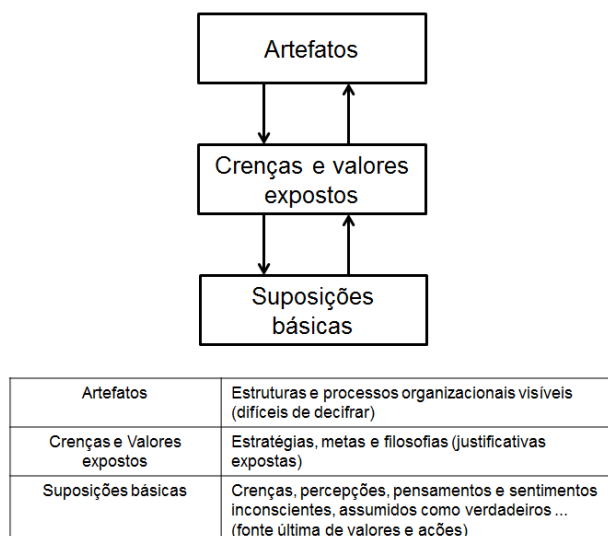
<sup>5</sup> KLUCKHOHN, C.; KROEBERG, A. L. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. Vintage Books: 1952.

também significa que ao passar para um novo ambiente cultural, uma nova cultura pode ser aprendida.

- 2) Cultura é compartilhada – Significa que os elementos que são compartilhados possuem maior importância do que diferenças individuais.
- 3) Cultura é convencida – Significa que um comportamento é proveniente da cultura sem que outros indivíduos saibam qual a influência da cultura sobre aquele comportamento, ou seja, para se entender o comportamento, é necessário entender a cultura.
- 4) Cultura é inter-relacionada – Significa que, embora vários aspectos da cultura possam ser examinados de forma isolada, elas devem ser entendidas no contexto de um todo, isso significa que a cultura precisa ser entendida como uma completa entidade.
- 5) Cultura fornece orientação às pessoas – Significa que um grupo cultural tende a reagir da mesma forma a uma determinada ação ou estímulo; isso significa que entender a cultura pode ajudar a determinar como um grupo reage em diferentes situações.

Schein (2009) propõe uma análise de cultura separada por níveis, para ele, o termo *nível* significaria o grau de visibilidade de um determinado fenômeno cultural. Os níveis da análise feita pelo autor seguem na Figura 1:

**Figura 1 – Níveis de Cultura**



**Fonte:** Schein (2009).

O nível dos artefatos, que se encontra na superfície, é aquele que o indivíduo se depara no primeiro momento em que se encontra com um grupo novo que possui uma cultura não familiar. Desde as características do ambiente físico, até a linguagem, comunicação, tecnologia, e outras manifestações são consideradas artefatos. Como exemplo, os artefatos são todos aqueles elementos que o indivíduo presencia quando troca de setor dentro da empresa, tudo que o indivíduo presencia a partir do momento em que troca de ambiente e principalmente, quando se depara com indivíduos de outra cultura, pode ser considerado como artefato.

Nesse nível o autor destaca que o ponto mais importante, é que há uma facilidade muito grande de observação, contudo, em contrapartida tal facilidade é inversamente proporcional à facilidade de deciframento. Como na antiguidade em que a comunicação das civilizações às vezes se resumia a uma vasta gama de símbolos, hoje os elementos presenciados possuem significados que dificultam toda e qualquer inferência e julgamento a respeito, sendo perigoso realizar profundas análises apenas de artefatos. O tempo de vivência no novo ambiente é fator preponderante para a clareza destes artefatos.

O nível intermediário é aquele que reflete as crenças e valores de um indivíduo quando ele se depara com alguma situação em que precisa, de certa forma, tomar algum juízo a respeito ou fazer um determinado julgamento, seja ele sobre o que é certo ou errado, ou se algo funcionará ou não. No âmbito organizacional, por exemplo, a liderança tem um papel importante na avaliação de situações em que os valores pendem a preponderar nessa avaliação. Quando um líder toma alguma decisão frente a uma situação problema utilizando como base suas crenças como, por exemplo, em uma tomada de decisões frente a uma crise financeira, ou sobre o que fazer para alavancar vendas, quando isso acontece, a equipe passa a enxergar aquilo não só como a crença da gestão, mas como algo que possa ser passado adiante a utilizado para o futuro, assim a absorverão.

O último nível, o das suposições fundamentais básicas, é aquele que contém aquelas crenças e valores que passaram de propostas de soluções de problemas para verdadeiras ideias, aquilo que antes era meramente intuitivo, passa a ser tomado como valor, em muitos casos, utilizado como soluções condicionais *a priori*. Para o autor, se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros passam a identificar outras premissas como inconcebíveis,

pois já absorveram as crenças e valores anteriores como naturais e quase incontestáveis. Com o tempo, essas suposições básicas deixam de ser contestadas e, por isso, passam a ser extremamente difíceis de mudar, o que nem sempre é positivo para a empresa.

O autor assim conclui que, ao analisar as culturas, deve-se reconhecer que o nível dos artefatos é superficial por sua aderência a observação e sua dificuldade em deciframento, as crenças e valores expostos também podem ser superficiais, pois podem refletir meras racionalizações e aspirações, sendo assim, para se compreender a cultura de um grupo, deve-se entender as suposições básicas deste e entender o processo de aprendizagem pelo qual essas suposições básicas passaram. Finalmente, o autor afirma que é fundamental para a liderança saber como influenciar os níveis de cultura em todas suas camadas, principalmente nas mais profundas, avaliando a funcionalidade das suposições básicas e como lidar com a ansiedade que se manifesta quando esses níveis são questionados ou desafiados.

Em outro estudo, Hofstede (2001), define cinco dimensões de valores que podem explicar as diferenças culturais entre os países, são elas:

- Grau de individualismo (ou coletivismo) – Representa como os indivíduos em uma determinada cultura preferem agir de forma a lidar com situações organizacionais. Em alguns países, se valoriza mais a liberdade individual, enquanto em outros, as pessoas pensam ser mais importante agir como parte de um grupo.
- Distância hierárquica – Indica o quanto os indivíduos em uma determinada cultura percebem as diferenças de poder. Em culturas mais conservadoras, as decisões são centralizadas na alta gestão ou alto escalão das empresas, enquanto algumas empresas menos conservadoras utilizam a participação de funcionários de níveis mais operacionais nas tomadas de decisão.
- Controle de incertezas – Descreve como uma sociedade percebe o grau de incerteza do futuro e o quanto seus membros estão dispostos a correrem riscos. Sociedades com menor controle de incertezas tendem a ter maior adaptação a mudanças. Para o autor, as sociedades necessitam

de três mecanismos para controlar as incertezas, são eles: tecnologia, leis e religião. A tecnologia para lidar com incertezas naturais, as leis para lidar com incertezas das pessoas e a religião para lidar com incertezas do futuro.

- Grau de masculinidade (ou de feminilidade) – Representa o papel do homem e das mulheres na sociedade. Para o autor, este grau é o que define o caráter do país. Em sociedades de cultura mais masculina, a ambição, assertividade e a confiança são muito importantes, enquanto em culturas femininas, é mais valorizado o “bem comum”, há uma maior preocupação com a qualidade de vida e com o outro.
- Orientação da vida para curto ou longo prazo – Essa é uma dimensão que fora adicionada as outras quatro por último. A cultura com foco na orientação da vida para curto prazo valoriza muito o passado e o presente, embora não valorize tanto as tradições, fazendo com que as mudanças ocorram com maior velocidade. Enquanto a de longo prazo valoriza o futuro e maior respeito pelas tradições.

O autor por meio de questionários feitos a funcionários de diferentes empresas ao redor do mundo conseguiu atribuir pontuações (de 0 a 100, tratando cada atributo com bipolaridade) para identificar as similaridades e diferenças dentre 74 países e regiões (exceto quanto a dimensão de “Orientação da vida para curto ou longo prazo, feita em apenas 23) utilizando como premissas as dimensões citadas acima.

Tendo em vista a revisão destes conceitos, é possível perceber que a cultura de um país, grupo ou organização, é uma grande construção de valores que nascem da infância do indivíduo e que, por meio de contato com outros indivíduos e seus grupos, se propagam, se absorvem e/ou se misturam para assim construírem uma nova cultura. A cultura é um conceito que vive de transformações, tanto teóricas quanto práticas, e hoje vivenciamos isso diariamente com o crescimento das movimentações globais que interferem nas organizações em forma de fusões, *joint-ventures*, fazendo com que diferentes países e empresas com culturas, práticas e metodologias já desenvolvidas passam a se misturar em prol de encontrar um denominador comum de práticas e novas competências corporativas.

O expatriado, nesse ponto de vista, precisa ser uma espécie de camaleão, de forma a não deixar de ser quem é, mas que possa absorver de forma rápida e produtiva uma série de valores, hábitos e rotinas ainda não vivenciados, pois, conforme a revisão acima ficou claro que, a não absorção da cultura coloca o indivíduo para fora do grupo, ou evita a sua introdução no mesmo, causando o insucesso da missão internacional.

#### **4.4 CULTURA BRASILEIRA**

A cultura brasileira é marcada por sua diversidade, historicamente o Brasil é um país que contou com a migração de diversos povos de diversas nacionalidades diferentes como portugueses, italianos, africanos, alemães, entre outros. Isso fez com que o país desenvolvesse uma cultura resultante de uma forte miscigenação de raças, sendo assim, uma cultura com características misturadas também.

Em termos geográficos, o Brasil é o único outro país do ocidente que possui proporções continentais, contrastes regionais e a diversidade demográfica que pode ser comparada a dos EUA e do Canadá (Hilal, 2006).

Gonçalves e Miura (2007) apontam que as principais características culturais da América Latina são: simpatia nas relações, dignidade pessoal e classicismo, personalismo, particularismo, confiança, coletivismo, paternalismo, poder, humor e fatalismo.

Fleury (1999) pontua que, através da história, alguns padrões culturais foram desenvolvidos como consequência dessa formação de uma população com culturas diversificadas, por meio de casamentos entre diferentes raças. Ainda, por outro lado, nessa sociedade formada, o trabalho manual sempre foi desvalorizado e relegado aos escravos e ao povo branco pobre, e mesmo com os processos de industrialização e de urbanização, responsáveis pelo desenvolvimento de uma classe média heterogênea, o trabalho manual seguiu desvalorizado.

De acordo com a pesquisa conduzida por Hofstede (2001), os países da América Latina, incluindo o Brasil, são países coletivistas, onde há relações mais fortes entre os indivíduos. Países considerados individualistas, ou seja, aqueles que pela pesquisa atingiram índices de individualismo acima da média, são países como Estados Unidos, Grã-Bretanha, França, Itália, Bélgica. Tanure (2007a), utilizando os

dados do Banco Mundial (1989) identificou que, realizando uma correlação entre o índice da pesquisa de Hofstede e o PIB *per capita* dos países latinos, o grau de individualismo social está diretamente correlacionado com a riqueza do país, sendo assim países como Brasil, Venezuela, Colômbia e outros países com baixo nível de individualismo, são países pobres, sendo o Japão a única exceção. Em sociedades coletivistas, ainda segundo Tanure, há maior incidência de um suporte social, os indivíduos, de certa forma, aumentam o seu nível de dependência em vários sentidos, tendendo também a aproveitar o esforço de outros para usufruir dos resultados. Para a autora, o fator empático do coletivismo está fortemente ligado ao personalismo, que incide sobre a maneira de gestão brasileira.

Na dimensão de poder, Hofstede (2001) tenta evidenciar a distância hierárquica nas sociedades, desde a relação do empregado com seu gestor, até a relação do indivíduo com o Estado. Tanure (2007a) evidencia que os latinos possuem uma relação ambivalente com a autoridade, estando ora obedecendo-a e outrora se rebelando contra a mesma. Na pesquisa de Hofstede, o Brasil é considerado um país com alto índice de diferença de poder (69) entre os países latinos, ficando abaixo do México, que possui o maior índice da pesquisa, países com alto índice nessa dimensão evidenciam a preferência dos gestores por uma estrutura hierárquica que evidencie as relações de poder e autoridade entre os funcionários.

No índice que mede a dimensão de Controle de Incertezas, o Brasil apresenta um índice consideravelmente alto, o que quer dizer que o país possui uma necessidade de controlar incertezas, assim com os países latino-americanos.

O Brasil apresentou um índice intermediário na dimensão de Masculinidade x Feminilidade, assim sendo possível evidenciar tanto características de uma sociedade masculina, isto é, assertiva, rígida e focada no sucesso material, quanto características de uma sociedade feminina, baseada na modéstia, generosidade e preocupada com a qualidade de vida.

Por fim, a pesquisa do autor revela que o Brasil, no que tange a orientação de curto prazo *versus* longo prazo, o que significa que a sociedade está culturalmente mais ligada à garantia de emprego, perseverança, maior preocupação com adaptação pessoal.



Tanure (2007a) refez a pesquisa de Hofstede após três décadas contemplando todas as dimensões, exceto a dimensão de orientação temporal, pesquisada por Hofstede no início da década de 90, com o intuito de identificar semelhanças e diferenças entre a população da época e a atual. Segue abaixo tabela comparativa:

**Quadro 4 - Comparativo de Dimensões de Cultura no Brasil (Estudo de Hofstede *versus* estudo de Tanure)**

<b>Dimensão da Cultura no Brasil</b>	<b>Índice Hofstede*</b>	<b>Índice Tanure**</b>
Individualismo x Coletivismo	38	41
Distância de Poder	69	75
Controle de Incertezas	76	36
Masculinidade x Feminilidade	49	55
Orientação de custo prazo x longo prazo	65	63

**Fonte\*:** Hofstede (1980, 1993).

**Fonte\*\*:** Tanure (2001, 2002, 2003).

Na análise de Tanure (2007a), estados como São Paulo (50), Rio de Janeiro (49), Espírito Santo (49) e Minas Gerais (44), são estados com culturas individualistas mais acentuadas que estados como Rio Grande do Sul (26), Santa Catarina (34), Bahia (12) e Pernambuco (16). No Brasil fica evidente que os laços entre as pessoas, o personalismo e a lealdade são pontos de evidência na cultura, tanto o são que este valor permaneceu quase intacto durante todo esse tempo, até que a pesquisa fosse realizada novamente.

A distância de poder curiosamente não sofreu grandes alterações com o passar dos anos, mesmo salientando que, historicamente o país passou por grandes mudanças como o fim da ditadura e a abertura de fronteiras.

O mesmo não ocorreu para a dimensão de Controle de Incertezas, uma diferença de 40 surgiu entre o índice pesquisado por Hofstede e o índice pesquisado por Tanure, a autora sugere que isso está diretamente ligado ao contexto econômico do país ao longo do tempo, as inúmeras mudanças que a macroeconomia sofreu em 30 anos fez com que o brasileiro passasse a se tornar cada vez mais flexível e adaptável as incertezas. Outro aspecto é que com o passar dos anos evidencia-se

ainda mais o “jeitinho” ou “jeitinho brasileiro” cuja capacidade de estreitar relações entre pessoas e até lidar com adversidades apenas aumenta, para a autora, essa característica reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

O índice de masculinidade não sofreu mudanças significativas, desta forma, entende-se que ambos valores culturais foram se desenvolvendo ao longo das décadas. A pesquisa aponta que as empresas privadas de forma geral possuem índices voltados mais a uma cultura masculina, diferente das estatais que apontam índices baixos, refletindo uma cultura feminina. Em pesquisa realizada pela autora, há um crescimento das mulheres ocupantes de cargos gerenciais e de diretoria nas empresas. Isso leva a concluir que, apesar da cultura se “manter”, pendendo um pouco mais ao lado masculino, a postura da mulher nas relações mudou para uma postura de maior competitividade, assertividade e o interesse pelo sucesso material nas empresas.

O brasileiro ainda possui um foco maior na orientação para o longo prazo, de acordo com o Quadro 4, o índice de Hofstede quase não se alterou. Segundo a autora, isso se deve ao alto nível de adaptabilidade pessoal, da importância do *status* e dos relacionamentos, as relações sociais ainda são de grande relevância para esses indivíduos, o que afeta a sua noção de tempo.

A cultura brasileira, olhando para os pontos acima levantados, demonstra ter sido uma grande construção, pois desenvolveu uma sociedade com características de adaptação e aliadas a fatores como a subordinação, embora a necessidade de se tornar meritocrática não tenha sido vista como necessária até o presente momento. Em dissertação, Barbosa (2010) relata que em etapas de adaptação cultural, o brasileiro pode possuir dificuldades de se estabilizar no país de destino em virtude da grande distância cultural, como em países com cultura mais introspectiva e menos expansiva, no entanto, pela sua capacidade de adaptação, o “jeitinho”, não quando se trata de regras e normas, mas quando se trata de desenvolver a criatividade e flexibilidade para solucionar problemas, são características que possibilitam o brasileiro a se estabelecer no país de destino.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa escolhida para o presente trabalho é de cunho qualitativo, a qual

..tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (Gil, 2008, p.27)

Para Richardson (2011), através da análise, a pesquisa qualitativa é capaz de contribuir para um profundo entendimento e compreensão das situações complexas e particulares vividas por diferentes grupos sociais.

Por se tratar de um assunto com certa limitação em termos de conteúdos no Brasil, a pesquisa exploratória dará subsídios, por meio dos objetos de estudo, para compreender o contexto do problema e garantir maior percepção do mesmo (Malhotra, 2012). Para esse autor, a pesquisa exploratória pode ser usada para: a) formular um problema ou defini-lo com mais precisão; b) identificar cursos alternativos de ação; c) desenvolver hipóteses; d) isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; e) obter informações para desenvolver uma abordagem ao problema; f) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores (Malhotra, 2012, p. 59).

Para Churchill (2001), em uma pesquisa exploratória, os seguintes métodos podem ser considerados:

- Revisão de literatura ou levantamentos em fontes secundárias: Busca de informações em documentos, estatísticas, artigos, publicações científicas, entre outros meios físicos e eletrônicos. Também considerada uma das maneiras mais baratas de obter informações para solução ou amadurecimento de um problema de pesquisa.
- Pesquisa com informantes-chave: É a busca de informações e conhecimentos por meio de pessoas que obtêm ou já obtiveram contato

com o assunto ou objeto de estudo. São realizadas entrevistas, não-estruturadas ou semi-estruturadas, de caráter informal, desta forma o respondente terá mais “espaço” para contribuir para explicação de fenômenos e/ou solução de problemas levantados pelo trabalho.

- Análise de casos selecionados: É quando se utiliza as informações presentes para estudar os indivíduos, grupos ou instituições de forma intensiva e aprofundada.
- Grupos focais: É quando o pesquisador reúne um grupo específico de indivíduos para trazer a luz de uma discussão, as informações de um assunto de interesse do pesquisador, a fim de contribuir para o trabalho.

A partir desta teoria, resume-se que, para o presente estudo, foram utilizadas as técnicas de: a) revisão de literatura; b) pesquisa com informantes-chave e; c) entrevistas semi-estruturadas individuais. No item 5.3 Coleta de dados houve o detalhamento dos itens acima levantados.

## **5.2 SUJEITOS DE PESQUISA**

Os sujeitos de pesquisa deste trabalho são profissionais expatriados de empresas do Rio Grande do Sul para suas operações no exterior. Em sua maioria, eles pertencem a empresas que hoje constituem o grupo GERGS (Grupo de Expatriação do Rio Grande do Sul, grupo organizado em parceria de grandes empresas que possuem dentre seus processos e projetos o processo de expatriação. Por meio de reuniões e encontros, novas empresas são agregadas ao grupo para troca de informações e pesquisas). Não foi definido um critério específico para a escolha dos entrevistados, ou qualquer tipo de filtro, eles foram selecionados a partir de sua disponibilidade para responder a entrevista semi-estruturada.

A seleção dos sujeitos de pesquisa também foi limitada a profissionais que já retornaram do seu país de destino pelo menos uma vez ou que já finalizaram sua missão de expatriação, tendo até cinco anos como tempo máximo de permanência no dito país de destino.

### 5.3 COLETA DE DADOS

Conforme indicado no item 5.1, o presente trabalho utilizou de três métodos para coleta de dados:

- a) Revisão da literatura: Por meio da revisão da literatura foi possível fundamentar a delimitação do tema de estudo, a revisão teórica, os procedimentos metodológicos. Esta revisão também foi utilizada como base para a análise de dados, segundo Strauss e Corbin (2008), o uso da literatura pode garantir ao pesquisador desde uma maior sensibilidade ao assunto estudado, possibilitando o enriquecimento da sua pesquisa de forma a não deixar passar detalhes e informações que não seriam investigadas, até ampliar a familiaridade do pesquisador com o tema da pesquisa, sua problemática e os métodos a serem aplicados de forma constante. Os autores também salientam que deve-se ter cuidado com o uso demasiado de literatura como subsídio para a pesquisa, uma vez que não é possível obter todo o conhecimento referente a um assunto partindo de pesquisas e estudos anteriores. Isso também pode limitar o pesquisador e sua criatividade na elaboração e desenvolvimento da situação problema em questão.
- b) Pesquisa com informantes-chave: Para a semi-estruturação da entrevista e captação de sujeitos de pesquisa, o pesquisador teve como subsídio:
  - Profissionais, colegas da área de recursos humanos e GERGS;
  - Apoio de consultorias especializadas em integração, mobilidade intercultural e treinamentos sobre multiculturalidade;

Para preservar a identidade das consultorias, seus nomes permanecerão em sigilo.

Os materiais e as informações fornecidas por eles estão detalhadas no item 6.1.

- c) Entrevistas semi-estruturadas individuais: Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (o roteiro de entrevista pode ser encontrado no

Apêndice deste trabalho) com profissionais que já participaram de um processo de expatriação. As entrevistas foram individuais e realizadas, em maioria, presencialmente, com exceção de dois casos em que as entrevistas foram realizadas via Skype em razão da longa distância e incapacidade de realizar presencialmente. Todas as conversas foram registradas, tanto as entrevistas presenciais quanto as realizadas via Skype foram gravadas em áudio, posteriormente transcritas integralmente para a realização completa da análise.

#### 5.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, método proposto por Bardin, que se adequa ao tema proposto neste trabalho tal como a necessidade de retorno que o mesmo almeja. Para o autor, este método atualmente é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos) extremamente diversificados” (2011, p.15).

O método de Análise de Conteúdo foi dividido pelo autor em três diferentes fases:

- 1) Pré-análise: A pré-análise pode ser entendida como um *brainstorm* das ideias iniciais da pesquisa, nela todas as informações obtidas foram organizadas de forma que houvesse a possibilidade de planejar como a análise seria feita. Nessa etapa se fez um levantamento das ideias adquiridas na leitura dos documentos, definindo os documentos que foram utilizados, analisados profundamente, categorizados e classificados de acordo com a necessidade do trabalho, suas hipóteses e referenciais teóricos. Assim, foi possível realizar uma interpretação desse material, referenciando índices adquiridos, possivelmente “transformados” em indicadores mais tarde. E, por fim, a preparação do material, em que o material foi organizado de forma sistemática tornando viável e clara a interpretação do conteúdo até o resultado líquido obtido pela pesquisa.

Para o presente trabalho, a análise da pesquisa teve como norte cinco categorias: i) Informantes-chave; ii) perfil dos sujeitos de pesquisa; iii)

condução do processo; iv) fatores relevantes a cultura; v) fatores de contribuição e de dificuldade para o ajustamento.

- 2) Exploração do Material: Nesta fase foi codificado e explorado todo o material anteriormente organizado, para Bardin (2011), é uma fase “longa e maçante”, pois resultará nos resultados de fato obtidos na pesquisa.
- 3) Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação: A partir dos resultados de fato obtidos até então, se extraiu todas as informações significativas e válidas, fazendo uso de figuras, quadros e tabelas, desenvolvidos com dados estatísticos e indicadores para que enfim, o pesquisador tivesse a possibilidade de realizar suas considerações acerca dos resultados visando atingir todos os objetivos propostos inicialmente no trabalho, além de ter realizado inferências e proposto sugestões para futuras pesquisas ou para a continuidade da mesma.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo traz o resultado da coleta de dados proveniente das entrevistas realizadas, tal como sua análise relacionada aos objetivos deste trabalho. Este capítulo foi dividido em quatro etapas à fim de tornar a compreensão dos dados trazidos de forma linear e clara. No primeiro momento foi traçado o perfil dos sujeitos de pesquisa (os entrevistados) de forma resumida. Depois, com o auxílio de trechos das entrevistas transcritas, foi identificada com o relato dos entrevistados, a condução do processo de expatriação para cada entrevistado e, juntamente a isso, a percepção dos expatriados em relação ao processo. A seguir, foram citados os fatores de contribuição para o ajustamento dos expatriados nos respectivos países de destino. Por fim, foram trazidos os fatores que dificultaram o ajustamento dos expatriados durante suas respectivas missões.

### **6.1 INFORMANTES-CHAVE**

Conforme citado no item 5.3, este trabalho contou com dados, informações, indicações e suporte de determinadas fontes para a concretização do estudo. Com esses subsídios foi possível incrementar a fundamentação teórica do trabalho e realizar a aplicação da pesquisa. Foram eles:

- Profissionais da área de recursos humanos e profissionais membros do GERGS: Embora esses profissionais não tenham tido vivência específica de expatriação, participaram efetivamente nos procedimentos administrativos de envio de funcionários para exterior, tendo assim, contato prévio com o tema expatriação. Responsáveis pelo fornecimento de indicações de literatura, informações para contato de funcionários que já participaram de um processo de expatriação (mesmo aqueles que não retornaram e/ou tiveram pelo menos 12 meses de experiência). A participação no grupo GERGS propiciou a este trabalho uma perspectiva positiva quanto a necessidade do mesmo ser realizado, uma vez que se percebeu ao longo das reuniões do grupo que não há, na maioria das empresas pertencentes ao grupo, uma maior robustez e/ou



padronização plena de políticas de expatriação. Por meio desses informantes-chave se percebeu que a pesquisa poderia vir a se tornar um material significativo na busca por melhorias nos processos de expatriação nas organizações. Três dos cinco entrevistados foram profissionais contatados por meio desses informantes.

- Apoio de consultorias especializadas em integração, mobilidade intercultural e treinamentos sobre multiculturalidade: Ao todo quatro indivíduos, divididos entre coordenadores, especialistas e analistas em atividade nessas consultorias. Foram responsáveis pelo fornecimento de artigos sobre curiosidades e pesquisas referentes aos processos de expatriação de diversas fontes. Suporte e fornecimento de dois profissionais que participaram das entrevistas por meio de contato com empresas clientes e parceiras.

## **6.2 PERFIL DOS SUJEITOS DE PESQUISA**

Os entrevistados foram cinco expatriados brasileiros. A escolha dos sujeitos foi feita de acordo com a disponibilidade dos mesmos para realizar a entrevista e por isso, não foi possível obter uma unanimidade ou um agrupamento entre as características de cada entrevistado, tais como: Estado civil, idade ou país de destino, etc.

- Entrevistado 1: Gênero masculino, 40 anos, casado, trabalhando em multinacional do ramo químico quando foi convidado a ser expatriado para a Argentina, seguiu para Colômbia, onde se formou em Engenharia Comercial, depois México e então Peru, passando 30 meses em cada país. Não havia tido experiências internacionais profissionais anteriores.
- Entrevistado 2: Gênero feminino, 47 anos, casada, possui dois filhos, formada em administração de empresas, trabalhando em multinacional

como gerente de recursos humanos, foi convidada para ser expatriada à China onde passou 12 meses. Havia feito viagens a trabalho ao México, Uruguai e também China por um período não maior que uma semana.

- Entrevistado 3: Gênero masculino, 25 anos, solteiro, formado em engenharia mecânica, trabalhando em multinacional como engenheiro, foi selecionado para expatriação em Israel, onde passou 12 meses. Não havia tido experiências internacionais profissionais anteriores.
- Entrevistado 4: Gênero masculino, 28 anos, em união estável, formado em engenharia de materiais, trabalhando em multinacional como engenheiro, foi expatriado para a China, onde passou 12 meses. Teve outras experiências no país de curto período em outros projetos.
- Entrevistado 5: Gênero feminino, 34 anos, solteira, formada em turismo, trabalhando em multinacional como supervisora de pós-vendas, foi expatriada para a Colômbia, onde passou 12 meses. Teve outras experiências na Inglaterra e no Canadá por curto período à trabalho.

## **6.3 CONDUÇÃO DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO**

### **6.3.1 Seleção dos expatriados**

De acordo com a maioria dos entrevistados, não houve processo seletivo aberto de candidatura à expatriação nas suas empresas, estes foram convidados diretamente pela gestão da época. A exceção foi o entrevistado 5, que mesmo não ocupando cargo gerencial na época em que ocorreu o processo seletivo na sua empresa, terminou sendo selecionado por ser o único funcionário que, segundo a gestão, seria capaz de levar a cultura da empresa matriz para a nova sede recém adquirida na Colômbia, e assim foi expatriado.

Em um contexto semelhante, o entrevistado 1 foi enviado à Argentina para dar início a expansão internacional da empresa na sua nova sede atuando na gestão

dos processos financeiros e também, levar consigo a cultura organizacional ao novo ambiente, conforme menciona, uma de suas missões era “tropicalizar” a cultura da companhia.

O entrevistado 2 foi convidado para ser expatriado para participar de um projeto de desenvolvimento de um sistema global envolvendo os principais processos da área, muito em razão da sua experiência no Brasil como gerente corporativo. Diferente deste entrevistado, os demais na época em que foram convidados estavam solteiros. Mesmo casado, iniciou sua missão sem a presença da família, que depois de 3 meses, finalizou os processos de legalização do visto e viajou para a China.

Também para a China, o entrevistado 4 foi expatriado para um projeto de desenvolvimento de produto que incluía a melhora na comunicação entre o Brasil e o país do oriente. O mesmo levou sua companheira e, para isso, teve de oficializar a união estável à fim receber os benefícios concedidos pela empresa àqueles que são casados e entram no processo de expatriação. Ainda, ela o acompanhou durante os primeiros 6 meses e depois retornou ao Brasil.

De todos os entrevistados, apenas no caso do entrevistado 3 o processo ocorria com frequência na empresa em questão. Segundo ele, muitos dos processos de engenharia eram exportados da matriz para as demais sedes, no caso deste expatriado, sua missão era importar ao Brasil um projeto de transferência de tecnologia em engenharia mecânica, área de atuação do entrevistado que, por essa razão, foi selecionado.

### **6.3.2 Condução do processo e condições negociadas**

Mesmo tratando-se de empresas diferentes, não houve maior diferenciação entre os entrevistados quanto a condução do processo, com a exceção do entrevistado 5, conforme foi relatado no item 6.3.1. Embora as percepções quanto ao suporte organizacional tenham divergido nas suas primeiras impressões ao chegar à empresa (ler item 6.4.3). Nenhum entrevistado teve qualquer dificuldade em negociar suas condições de expatriação, uma vez que foram convidados para participar de projetos específicos. Tampouco sofreram qualquer prejuízo quanto a

sua remuneração. Além disso, todos receberam o suporte devido para se estabelecerem no país de destino.

Um ponto a destacar é que a data da viagem para a maioria dos entrevistados foi informada de forma, considerada por eles, repentina. Mesmo que informados acerca do processo com até meses de antecedência, do momento da confirmação da expatriação até a data de embarque do expatriado o período foi muito curto, em razão da necessidade de confeccionar documentos, visto e, até mesmo, pesquisar e conhecer o país hospedeiro.

Apenas para o entrevistado 1 a expatriação foi informada previamente. Isto ocorreu porque a empresa estava passando por um momento de expansão e, para completar o processo de aquisição, havia a necessidade de fazer a gestão dos processos financeiros na nova sede e “tropicalizar” a cultura (termo utilizado pela empresa para caracterizar a necessidade de levar a cultura da empresa matriz para as suas novas sedes).

O entrevistado 1 relatou que era seu desejo ter uma experiência internacional. Esta era uma de suas metas de carreira, pois isto, para ele, favoreceria seu objetivo de desenvolver-se não só horizontalmente, mas também verticalmente.

Já para o entrevistado 5, a oportunidade da expatriação foi que o “manteve” na empresa. Ele tinha uma expectativa de alcançar uma posição maior dentro da organização. Na sua opinião, essa oportunidade “estava demorando”. Sua participação no projeto de exportação da cultura da matriz e de gestão dos processos deu a ele a condição que esperava para permanecer na companhia.

### **6.3.3 “Mente aberta” e primeiras impressões**

Diferentemente do que ocorre em outros países, como por exemplo, o Japão, onde a indicação para expatriação é vista como uma ordem e não uma opção, a qual o indivíduo irá cumprir o seu papel por lealdade e comprometimento com a empresa (Kubo e Braga, 2013), independentemente de sua vontade, nos casos analisados neste estudo, todos tiveram a liberdade de decidir aceitar o convite ou não, muito em razão do convite ter sido feito de forma repentina. É de se supor que a não aceitação poderia ter reflexos em futuras oportunidades profissionais (inferência deste pesquisador).

Na opinião dos entrevistados, o fato de terem aceitado participar do processo de expatriação, os colocou em uma posição que indicava que eles estavam de “mentes abertas” (termo usado por todos entrevistados em conversa) para os novos desafios, tanto culturais, quanto sociais e profissionais.

Outro aspecto que justificou essa característica é o fato dos entrevistados já terem visitado ao menos uma vez outro país, passando a ter a percepção de que “o mundo não se resume ao Brasil”, conforme comentou um entrevistado. Isso influenciou no ajustamento dos expatriados entrevistados de forma a não tornar o choque cultural tão impactante.

Para os entrevistados, a expatriação não foi apenas uma oportunidade de crescimento e participação em projetos de total relevância para o desenvolvimento e resultado positivo da empresa, mas também, foi um voto de confiança, como trouxeram os entrevistados 1 e 5. Para ambos os casos de expatriação para a Argentina e para a Colômbia, respectivamente, os expatriados tiveram projetos muito significativos na aquisição das novas sedes. Como salientam, não foram apenas para implementar processos e metodologias, mas para “implementar a cultura organizacional da matriz e querendo ou não, a cultura brasileira nesses novos grupos”.

O processo de expatriação para aquisições requer uma atenção muito maior em virtude do planejamento necessário para estabelecer a nova sede e levar os projetos de implementação. Nesse caso o entrevistado 5 se mostrou insatisfeito por acabar tendo de estender seu período de expatriação de 6 meses para 12 meses, atuando inicialmente apenas como gerente da área de pós-vendas e passando a assumir uma cadeia de processos como gerente geral por não ter um nativo ou até mesmo outro colega capaz de assumir os processos gerais da nova sede. Apesar da responsabilidade e oportunidade diferenciada e inesperada, este fato gerou certa frustração no expatriado em razão da sobrecarga, além de perceber o despreparo da organização em antecipar esta necessidade.

De forma unânime e quase natural, todos os entrevistados tiveram boas primeiras impressões dos países para onde foram, o “quase natural” se deve ao fato de que em todos os casos a comparação com o Brasil ocorreu, e salientando como a infraestrutura dos países estrangeiros influencia na “recepção” do expatriado. O fator segurança foi muito explorado de forma a mostrar que por terem a liberdade de

andar pela rua com tranquilidade, teriam como absorver mais informações e se sentir mais enraizados no novo ambiente sem dar a mesma atenção que os brasileiros dão ao saírem de suas casas pela falta de segurança.

## **6.4 FATORES DE CONTRIBUIÇÃO E DE DIFICULDADE PARA O AJUSTAMENTO**

### **6.4.1 Fatores relevantes à cultura**

#### **6.4.1.1 Hábitos e relações cotidianas**

Os hábitos e relações cotidianas encontradas pelos entrevistados nos países para os quais foram expatriados são aspectos de total relevância para a construção do ajustamento dos mesmos. Mesmo os entrevistados 2 e 4, que foram para o mesmo país, possuem percepções diferentes tal como seu tempo para se adaptar a eles também difere.

Para todos os entrevistados, dentre os hábitos de cada cultura, o maior destacado por eles é o da alimentação, tanto o entrevistado 1 quanto o 3 não tiveram problemas quanto a isso, tanto a Argentina quanto Israel possui uma alimentação que muito se assemelha com a brasileira, na Argentina ainda também há o hábito do consumo do “chimarrão”, bebida típica no Rio Grande do Sul, e também do consumo da carne, que em Israel por sua vez também era presente e de fácil acesso, entre as razões, como percebeu o entrevistado estão a grande quantidade de estrangeiros na cidade e um comércio diversificado.

Os entrevistados 2 e 4 tiveram grandes dificuldades de ajustamento em razão da dificuldade que tiveram de encontrar alimentos semelhantes aos encontrados no Brasil e também se adaptar a culinária chinesa, não apenas pela comida encontrada (que ambos disseram se adaptar posteriormente) mas pela aparência dos ambientes não apresentar o mesmo padrão de higiene encontrado no Brasil. O entrevistado 2 relatou que, para superar essa “barreira”, entendia que fazia parte do processo adaptar-se à alimentação embora, assim como o entrevistado 4, tenha apontado que

a alimentação foi um dos pontos de maior relevância e dificuldade no que tange ao ajustamento no país para onde foram expatriados.

Nas relações interpessoais as opiniões divergiam, pois todos estavam nos países hospedeiros em contextos diferentes. O entrevistado 1, notou que as relações entre as pessoas não são muito diferentes do Brasil, segundo ele os argentinos são bastante receptivos e possuem características semelhantes as percebidas nos brasileiros e em outros países latino-americanos, o expatriado apenas disse que por ser mais introspectivo, muito em virtude de sua origem e cultura familiar, não desenvolveu grandes relacionamentos como gostaria embora a oportunidade existisse, explicou. O entrevistado 3 não teve dificuldades em fazer amizades no novo ambiente, além de haver outros brasileiros onde estava, os funcionários da empresa possuíam uma rede que os possibilitava ter momentos fora da companhia de maior descontração, o que segundo ele, desfez uma possível sensação de isolamento.

Os entrevistados 2 e 4 destacaram que as relações na China ocorrem de forma diferente, para o entrevistado 2 as relações eram muito profissionais, ambos entrevistados perceberam os chineses como uma civilização mais reservada, diferente da expansividade brasileira. Outro ponto a destacar é por estarem morando em cidades periféricas com relação aos grandes centros, nenhum dos dois entrevistados pôde manter relações mais aproximadas com os chineses que conheceram e tiveram maior contato. Ainda, o entrevistado 4 diz que os chineses, são muito dedicados ao trabalho e à “vida do trabalho”, não se estendendo em encontros informais por exemplo, isso também dificultava o estabelecimento de uma conexão maior com outro indivíduo.

O entrevistado 4 relatou que na primeira semana de trabalho como expatriado, seus colegas de trabalho se organizaram para sair e realizar uma espécie de integração informal, um momento fora do trabalho de descontração à fim de “quebrar o gelo” e estabelecer uma aproximação da equipe com os novos integrantes. Este momento foi trazido por ele como muito marcante e positivo no seu processo de integração e ajustamento, pois isso o possibilitou participar da rede de contatos dos colegas e estabelecer uma conexão denominada por *guanxi*, que será melhor explorada em 6.4.1.3 Cultura Organizacional. Por fim, o expatriado relata que existe no dia a dia, uma grande poluição visual e sonora, o qual demorou a se

adaptar, a presença de muitos anúncios na rua, coloridos e com letras chinesas, as quais não se entendia, e a quantidade de ruído foram fatores de impacto na sua adaptação.

Na Colômbia, segundo o entrevistado 5, existiam muitos resquícios históricos e culturais das consequências do narcotráfico, como por exemplo a burocracia à fim de evitar desvios ou lavagens de dinheiro, ou também a desconfiança do cidadão colombiano e tudo isso mesmo em Bogotá, que segundo o expatriado já contava com uma gama muito grande de culturas na época em que fora expatriada. Ainda, segundo ele, essa característica influenciava não só na forma de se relacionar, mas também na forma de trabalhar: “um colega de trabalho mais formal que o brasileiro e um cliente mais inseguro que o brasileiro”.

Conforme salientado no item 6.3.3, a infraestrutura das cidades e países onde estavam possibilitou aos expatriados entrevistados trazerem isso como aspecto positivo na sua adaptação em comparação com o Brasil, muitos disseram que a qualidade do transporte é algo que “não se sentiu falta” enquanto estiveram no novo ambiente.

#### 6.4.1.2 Idioma

O idioma para os expatriados é um dos termômetros de suas adaptações nos países de destino, segundo eles, é por ele que o indivíduo passa a se sentir mais à vontade no novo país ou não. Segundo o entrevistado 1, os primeiros dois meses de sua expatriação na Argentina foram os mais difíceis em termos de adaptação em razão do não conhecimento do idioma local, para ele, além dos aspectos comuns do idioma (gramática, vocabulário, etc.), o argentino, de acordo com o entrevistado, fala muito rápido, o que dificultava ainda mais a sua compreensão.

O entrevistado 2 teve muitas dificuldades de adaptação na China, embora dentro da empresa era possível se comunicar em inglês, o inglês utilizado pelos colegas de trabalho era as vezes de difícil compreensão, a comunicação via e-mail ainda era a melhor alternativa. Fora do ambiente de trabalho, o entrevistado havia dificuldade de locomoção, alimentação, e quaisquer outros serviços em que fosse necessário o uso da comunicação, tanto para o expatriado quanto, e principalmente, para sua família. Destacou muito o fato de que serviços e produtos da Internet como



sites de busca e redes sociais não existiam no mesmo formato brasileiro, eram redes e sites próprios da China, em idioma e conteúdo, o que gerou uma distância cultural ainda maior entre o expatriado e o país hospedeiro.

Outro fator de dificuldade de adaptação que envolve comunicação para o entrevistado 2 era a distância dos centros comerciais, conforme mencionado no item 6.4.1.1, a cidade onde o expatriado e sua família ficaram era localizada em área periférica, sendo ainda mais difícil de localizar nativos com conhecimento de outros idiomas.

O entrevistado 4 comentou que havia uma certa semelhança com o Brasil em relação ao idioma, “lá é como aqui, nós pensamos que as pessoas sabem e entendem inglês, no entanto, ao sair da planta da empresa, há uma grande dificuldade em encontrar pessoas que de fato dominam ou conseguem se comunicar neste idioma”. Além disso, também enfatizou que a escrita chinesa era de total incompreensão, diferente dos idiomas da maioria dos países ocidentais onde se utiliza a mesma gama de caracteres, e isso causava certo incômodo por aumentar a dificuldade de absorver informações no cotidiano.

Para o entrevistado 3, o idioma não foi fator impeditivo, tampouco dificultoso, dentro da empresa e em diferentes cidades do país o inglês era um idioma considerado por ele predominante, o que facilitou e muito a sua adaptação e inclusive o andamento de suas atividades. Dessa mesma forma ocorreu para o entrevistado 5, que já dominava o idioma espanhol quando foi para a Colômbia, por fazer parte do seu trabalho como pré-requisito, o idioma não foi fator negativo de ajustamento para a expatriada.

#### 6.4.1.3 Cultura Organizacional

A cultura dentro de cada organização para os entrevistados foi um fator de influência no ajustamento, no entanto, todos tiveram certa facilidade para lidar com as diferenças em relação a cultura encontrada no Brasil, tornando um dos pontos de menor influência no seu processo de ajustamento.

Um primeiro ponto a ser trazido com o resultado das entrevistas, é que alguns dos aspectos encontrados localmente pelos expatriados quanto ao comportamento e a conduta dentro da empresa já haviam sido previamente informados a eles

inclusive anteriormente ao convite para a expatriação por outros colegas que já haviam ido tido essa experiência e em outras conversas a título de curiosidade. Ao passo que a realização do processo se concretizava, os entrevistados recebiam a informação em palestra sobre multiculturalidade dentro da empresa no Brasil, outros durante o dia a dia, em conversas informais com colegas que já haviam viajado ou já tiveram contato com outros expatriados. Segundo o entrevistado 3, em razão da empresa já ter a expatriação como processo para melhoria no desenvolvimento de projetos de forma recorrente, informações básicas sobre o cotidiano em Israel já circulava entre os funcionários, trazendo maior familiaridade inclusive na forma de atuar dentro da empresa ainda no Brasil, como por exemplo, o posicionamento dentro das reuniões, em que o entrevistado destacou a necessidade de ser incisivo e participante durante as discussões, o expatriado trouxe isso como fator de muita relevância pois, segundo ele, se fazer presente nas reuniões era necessário “para ser percebido” pelos colegas e pela chefia.

Diferente de Israel, os entrevistados 2 e 4 perceberam que há um respeito muito grande a hierarquia, em que os funcionários raramente faziam quaisquer contestações diante do que era dito e decidido pela chefia, para eles, essa era uma demonstração de respeito, e que evidentemente surpreendeu os expatriados. Situações como decisões da empresa quanto a regime de horários, etc., tampouco eram questionados pelos chineses, faz-se uma analogia ao poder do sindicalismo em algumas empresas do Rio Grande do Sul e como isso afeta os funcionários dentro da organização.

Ainda sobre a China, conforme mencionado no item 6.4.1.1, para se estabelecer uma boa relação com algum chinês dentro e/ou fora da organização, é preciso que seja estabelecido o *guanxi*. O *guanxi* é a base de todas as relações interpessoais e organizacionais dos chineses, para Schiavini, Scherer e Coronel (2012, apud Yang, 1994), a composição da palavra (Guan (portão) e xi (conexão)) significa que para se chegar a ter um relacionamento com alguém e criar uma conexão, é necessário que se passe por um “portão”. O entrevistado 4 relata que “antes de qualquer negociação ou conversa formal sobre trabalho, é necessário que haja essa integração antes, para os chineses é muito importante estabelecer esse laço de confiança antes de criar uma relação profissional, quem não está no *guanxi* de outra pessoa, dificilmente vai ter uma boa relação inclusive cotidiana com aquela

pessoa...”. Tanto para o entrevistado 4 quanto para o 2, este é o ponto mais importante quanto a cultura organizacional encontrada na China, para ambos foi uma barreira quebrada uma vez que conseguiram estabelecer uma relação com outros nativos, mas que é um fator relevante quando existe a ciência de que há uma necessidade de estabelecer o *guanxi* com outras pessoas para se sentir incluso socialmente, e que juntando com a dificuldade de comunicação, torna a adaptação no país mais difícil.

O entrevistado 1 não teve grandes dificuldades quanto a sua adaptação no ambiente de trabalho argentino, para ele o idioma foi a sua maior barreira pois outros aspectos culturais são muito semelhantes aos dos gaúchos, quanto a forma de se relacionar e de se posicionar. Um ponto importante a destacar é que por se tratar de uma aquisição, um dos objetivos do expatriado era de levar a cultura da empresa para a nova sede na Argentina, o que de fato o colocou numa posição de maior autonomia e de melhor ajustamento, uma vez que, embora em outro país, a cultura de trabalho seria levada por ele e não o inverso, como com os demais entrevistados.

Para o entrevistado 5 a adaptação a cultura era uma das maiores práticas de seu trabalho, uma vez que trabalhava também com suporte a estudantes que viajavam em busca de oportunidades no exterior. Além disso, o expatriado também contou com relatos de amigos que já viveram na Colômbia, tendo acesso a informações do dia a dia dos indivíduos. No entanto, percebeu que a formalidade do colombiano no ambiente de trabalho era muito divergente do Brasil, assim como o alto nível de religiosidade da população encontrada na Colômbia. Embora não fossem fatores de dificuldade para o ajustamento, foram de necessária percepção para que a adaptação ocorresse de forma precisa. A bagagem que o entrevistado trazia na sua experiência profissional e pessoal foi o que lhe deu suporte para se ajustar rapidamente a cultura organizacional dos colombianos.

#### **6.4.2 Família**

Diferentemente do apontado por Tung (1984) e Harvey (1985), nos casos examinados neste estudo, a família não se constituiu num ponto crucial para o ajustamento dos expatriados nos seus países de destino.

Em casos como os dos entrevistados 1, 3 e 5, como ambos estavam solteiros durante a expatriação, a família foi um fator de neutralidade, pois não havia uma necessidade prévia de que eles fossem juntos ao destino dos expatriados e, além disso, não havia impeditivos para contato entre eles eletronicamente.

Para o entrevistado 2, este processo foi mais trabalhoso, desde a burocracia de legalização dos vistos dos filhos e marido, até a adaptação de todos no novo ambiente. Este foi um grande ponto negativo em razão da grande dificuldade que todos tiveram para se adaptarem aos hábitos e costumes chineses. Começando pela dificuldade de aprendizagem do idioma e de se adaptar a forma de relacionamento oriental, além de se adaptar aos hábitos alimentares da cultura chinesa, que, conforme comentado pelo entrevistado, demorou cerca de cinco meses para que não houvesse estranheza quanto à alimentação.

Por fim, a dificuldade de adaptação dos familiares no período de expatriação do entrevistado os fez retornarem com três meses de antecedência da data que deveriam estar voltando ao Brasil junto com o entrevistado, ao fim da sua missão de expatriação.

Para poder levar a família à China, o entrevistado 4 teve de “oficializar” seu relacionamento para união estável, assim podendo ter acesso aos benefícios que a empresa forneceria durante o processo. A presença da companheira facilitou e trouxe maior “conforto” no ajustamento do entrevistado, o mesmo relata que ela conseguiu se adaptar, não com a mesma velocidade que ele, mas que também retornou antecipadamente em virtude de que ambos consideravam que “ela já havia atingido o ápice de absorção que ela poderia durante aquele período” e que, para ficar mais, ela teria que assim como ele, se inserir no cotidiano de trabalho, trabalhando na sua área, o que não foi possível enquanto esteve lá, assim resultando no seu retorno antecipado.

#### **6.4.3 Suporte Organizacional**

Para todos os expatriados, o fator suporte organizacional foi de muita relevância para favorecer o seu ajustamento, embora nem todos tenham recebido o suporte que esperavam por parte da empresa.

O entrevistado 1 considerou que houve pouco suporte da organização para seu estabelecimento inicial no novo país, ele foi recebido por um motorista que o conduziu ao hotel, no entanto no dia seguinte, ao chegar na nova sede, não havia qualquer recepção para o expatriado, sendo necessário que ele se apresentasse na sede e aos colegas para que pudesse ser reconhecido, o entrevistado atribuiu esta situação ao fato de que na época a empresa estava “aprendendo” o processo de expatriação, logo não havia um preparo padronizado ou uma maturidade quanto a esta etapa. Ele também relatou que a comunicação com o Brasil era regular em razão de reportar para a gestão brasileira.

Os entrevistados 2 e 4 passaram por situações semelhantes, ambos foram conduzidos do aeroporto ao hotel e no dia seguinte à empresa, foram brevemente apresentados aos colegas e dali em diante passaram a trabalhar nos projetos para os quais foram designados. Conforme relatado no item 6.4.1.1, o entrevistado 4 durante a sua primeira semana passou por essa “integração”, que segundo ele gostaria muito de poder realizar algo semelhante com impatriados por considerar que um momento como aquele encurta a distância entre as culturas e as pessoas, trazendo resultados positivos em todos aspectos. No entanto, um ponto negativo foi a falta de preparo da organização para a mudança brusca de cultura de um país para outro, principalmente pelo fato de levarem suas famílias, segundo eles é um grande ponto a melhorar dentro da empresa. A escolha da cidade onde ficaram também poderia ter sido elaborada de forma a aproxima-los dos grandes centros, conforme sugerem.

Por ser uma companhia com um processo de expatriação recorrente, o entrevistado 3 se sentiu muito bem preparado para sua missão em Israel, segundo ele, tanto as conversas com colegas quanto a recepção calorosa dos colegas no novo ambiente, tornaram seu ajustamento muito mais fácil, ele destacou que não há grandes pontos de melhoria quanto a isso em virtude de que estava preparado e de “mente aberta” para sua expatriação e de que a empresa não o deixou sem assistência.

O contexto em que se inseria o expatriado entrevistado 5 o colocou numa posição de grandes expectativas, que segundo ele, foram atingidas apenas em 50%, devido a sua necessidade de assumir um cargo de gerência geral da unidade sozinho. A ausência de um colega, de preferência nativo, para dar suporte no

desenvolvimento dos novos processos e cultura organizacional, foi o fator que para ele demonstrou a falta de planejamento da empresa quanto ao seu processo de expatriação.

O entrevistado 5 também relatou que não houve qualquer tipo de recepção no país de destino. Ele comentou em entrevista que o principal motivo para isso é por se tratar de uma empresa de turismo, e que uma das premissas para o desenvolvimento de carreira e para os funcionários da área em geral era a vivência em outros países estrangeiros. No entanto ele não apontou isso como uma característica positiva ou apenas como uma política da empresa, o expatriado destacou isso como ponto negativo, não apenas pela falta de suporte na condução do processo, mas também, e novamente, apontou isso como uma falta de planejamento da organização na abertura de uma nova operação no exterior.

Feitas as análises acima sobre os fatores de contribuição e de dificuldade para o ajustamento de expatriados brasileiros no exterior, resumiu-se os dados levantados nas entrevistas no seguinte quadro:

**Quadro 5–Fatores de contribuição e de dificuldade para ajustamento de expatriados brasileiros no exterior**

<b>Fatores de contribuição</b>	<b>Fatores de dificuldade</b>
Experiência internacional anterior	Ausência de preparação (planejamento, processo seletivo, treinamento)
Curta distância cultural	Longa distância cultural
Adaptação da família	Dificuldade de adaptação da família
Domínio do idioma	Desconhecimento do idioma
Suporte organizacional (integração)	Ausência de suporte organizacional (condução, recepção)
Perspectiva de crescimento na carreira	

**Fonte:** Autor (2016).

Reiterando que estes fatores foram levantados de acordo com as informações colhidas nas entrevistas, ficou claro em alguns casos que enquanto um dos fatores de ajustamento serviu como fator de contribuição para alguns expatriados, para outros ele se tornou um fator de dificuldade.

Desta maneira, é possível estabelecer propostas capazes de abranger não apenas processos de expatriação em determinados países ou casos específicos,

mas sim propostas que, se adaptadas às políticas e culturas da organização em questão, podem desenvolver melhorias para o funcionário e para a empresa.

## **6.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Este tópico tem por objetivo desenvolver não só pontos de melhoria em fatores de dificuldade no processo de expatriação como também melhorias no contexto organizacional para aperfeiçoar fatores de contribuição. Utilizando de forma concatenada os tópicos do item 6 com o Quadro 5, serão sugeridas melhorias com base nos pontos mais relevantes, de acordo com os tópicos deste trabalho, são elas:

- **Planejamento da expatriação:** Melhor e mais detalhado planejamento do processo de expatriação, utilizar critérios de seleção/convite dos expatriados mais robustos de forma a selecionar/convidar apenas aqueles que poderão de fato atender as necessidades da missão. Preparar a empresa financeiramente para a realização de processos de expatriação nos casos em que no planejamento de curto, médio ou longo prazo da organização estejam inclusas eventuais expansões internacionais. Tornar ciente o funcionário selecionado quanto aos casos em que há a possibilidade de mudanças e/ou extensão no processo, tornando-o também mais preparado e resiliente. Além disso, expor e valorizar ao indivíduo a expatriação como uma oportunidade de desenvolvimento de carreira, assim como a possibilidade de assumir posições superiores e/ou de liderança, encurtando assim o espaço entre a expectativa do expatriado e o plano que a empresa possui para ele.
- **Treinamento:** Viabilizar ao funcionário selecionado à expatriação, treinamentos interculturais e estudos que envolvam a cultura do país de destino, trazendo dados empíricos para que o funcionário se familiarize com o que virá na sua missão. Estes treinamentos podem ser realizados tanto para a empresa matriz quanto para as demais sedes, dessa forma sempre terá um funcionário capacitado para

receber expatriados e acompanhá-lo nas fases iniciais do processo se necessário. Os expatriados precisam ser preparados para enfrentar diferenças culturais, às vezes, muito grandes.

- Idioma: Para os casos em que o funcionário selecionado não possua conhecimento do idioma do país de destino, realizar curso *in company* deste idioma (ou financiar parcialmente/integralmente um curso externo), tanto na empresa matriz, quanto na sua sede estrangeira. O importante é que a organização tenha um nível de conhecimento adequado do idioma utilizado para se comunicar tanto dentro da empresa quanto fora. (Este tipo de capacitação, para a "segurança" da organização, é necessário estar atrelado a um plano de carreira destinado ao funcionário, para os casos em que a empresa arca com os custos do curso). Desta forma, para o expatriado a vivência do cotidiano seria menos onerosa, o possibilitando envolver-se mais com a empresa dentro do contexto da sua localização geográfica.
- Família: Para alguns expatriados, é muito importante a presença da família na sua missão em país estrangeiro. Neste caso, é importante que ao selecionar o funcionário que irá ser expatriado, haja uma preocupação maior em orientar o indivíduo quanto aos processos legais e de ajustamento necessários no país de destino, prestando auxílio na escolha do local onde o expatriado e sua família irão se estabilizar, garantindo melhor mobilidade e acesso às necessidades básicas do cotidiano (compras de alimentação, escola no caso de ter filhos, centros comerciais).
- Suporte Organizacional: Dedicar ao expatriado uma melhor recepção por parte da empresa no país anfitrião. Nos casos em que a sede já está consolidada a empresa poderia capacitar os funcionários do país de destino do expatriado para recebê-los de forma a encurtar a distância cultural entre ambos, além de poder orientar sobre localidades-chave dentro da cidade, como hospitais, mercados, escolas, pontos de transporte público, entre outros. Desta forma, além de contribuir para o ajustamento do expatriado, dará abertura para a empresa consolidar um processo específico de integração para



expatriados, de forma local ou global. Ambas as sedes precisam estar alinhadas para que não haja a necessidade do funcionário expatriado ter de se “apresentar” aos colegas na sede, como foi o caso do entrevistado 1.

Esses processos podem ser executados de forma geral tanto na área que for receber o expatriado como também de forma centralizada, em que a gestão escolhe um funcionário ou pequeno grupo para receber o expatriado e ter a responsabilidade de integra-lo com a equipe, os processos e as políticas da sede da empresa.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este item traz os principais resultados da pesquisa de acordo com os registros feitos nas entrevistas acerca dos aspectos explorados nos itens do capítulo anterior.

Ter uma experiência internacional anterior a missão da expatriação é um subsídio de total relevância e contribuição para o bom andamento do processo. No entanto, estar apenas de “mente aberta” conforme citado no item 6.3.3, não garante que o funcionário vá superar todo e qualquer obstáculo, este fator precisa estar ligado a uma boa condução da expatriação desde o seu planejamento até a recepção do expatriado.

As diferentes formas de pensar e agir nas diferentes culturas são um termômetro para o expatriado. Ele é capaz de medir o quão rápido o funcionário selecionado/convidado vai se adaptar ao novo cotidiano e suas peculiaridades. As necessidades básicas do indivíduo e se for o caso, também de sua família, precisam passar por um processo de absorção como se fosse uma parada obrigatória dentro da jornada do expatriado. Sendo impossível “pular” esta etapa, uma boa orientação e/ou estudo sobre as questões mais relevantes como alimentação, transporte, entre outras curiosidades por parte da empresa pode catalisar o processo de adaptação.

Um fator positivo, de acordo com o resultado das entrevistas, é a capacidade do brasileiro de se adaptar e compreender (mesmo quando a distância cultural é longa) a cultura dos outros países. Desta maneira, não há um estágio consolidado de negação por parte do expatriado no novo país, ao invés disso, há uma busca por maneiras de se adaptar da forma menos onerosa possível e nesse momento, o suporte da empresa se faz necessário.

Para o expatriado que pretende levar sua família, o trabalho para a organização é multiplicado, pois o cuidado pela manutenção de ambos no país de destino é ainda maior, principalmente em casos em que a expatriação é prolongada, o que gera a necessidade da família, em certas situações, se inserir no mercado de trabalho também. Ao expatriado o suporte da empresa para sua família é fundamental para a preferência pela manutenção de ambos no novo ambiente.

O idioma quando desconhecido pode se tornar uma grande barreira entre o expatriado e o país estrangeiro, sem esse conhecimento há uma grande perda na

absorção das informações do cotidiano, além de dificultar o desenvolvimento de novas relações interpessoais dentro e fora da empresa.

O acompanhamento e suporte organizacional são necessários e passam a serem fatores relevantes de contribuição para o ajustamento principalmente durante a condução inicial do processo e a recepção do expatriado no país de destino. É muito importante para o brasileiro que ele se sinta percebido pela empresa na nova sede para desenvolver com êxito suas atividades neste ambiente de trabalho.

Para os entrevistados, a expatriação é, acima de tudo, uma possibilidade de crescimento na carreira, o que torna o processo mais atrativo e a ânsia por desempenhar suas atividades em um alto nível aumenta. Embora o mercado seja um ambiente imprevisível, a possibilidade de realizar uma missão de expatriação, serve de fator competitivo para as organizações uma vez que os funcionários entendem que dessa forma a empresa está expandindo.

Para futuros estudos, a possibilidade de realizar uma pesquisa quantitativa pode trazer em sua amostra dados de forma agrupada, sendo possível separá-los entre diferentes gêneros, estados civis e localidades, de forma a estabelecer comparações mais precisas dentre as dificuldades e facilidades nos ajustamentos dos processos de expatriação realizados. E também relações específicas como a diferença de impacto dos fatores de ajustamento encontrados em expatriados pertencentes a um mesmo grupo.

## REFERÊNCIAS

ALI, A. J. Intercultural Adaptation Among Expatriates Spouses and Children. Tese de Doutorado. **Universidade de Groningen**, Holanda, 2003. Disponível em: <<http://www.rug.nl/research/portal/files/10579667/thesis.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ASHAMALLA, M. H. International human resource management practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**, v. 8, n.2, p. 54-66, 1998.

BARBOSA, R. N. Expatriação de Brasileiros: As Implicações das Características Culturais na Adaptação em Designações Internacionais. Dissertação de Mestrado, **Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2010.

BARCELLOS, E. P. Internacionalização de empresas brasileiras: Um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro. Dissertação de Mestrado, **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo**, São Paulo. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F.; STEUER, R. Gestão nos Processos de Fusões e Aquisições. In: BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil: Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas. 2003.

BIRDSEYE, M. G.; HILL, J. S. Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, p. 787-814, 1995.

BLACK, J. S. The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers. **Management International Review**. v. 30, n. 2, p. 119-134, 1990a.

BLACK, J. S. Factors Related to the Adjustment of Japanese Expatriate Managers in America. In: **Research in Personnel and Human Resource Management**, Suppl. 2: p. 109-125, 1990b.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and interest to stay in Pacific Rim overseas Assignments. **Journal of Management**. V. 15, p. 529-574, 1989.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, p.52-61, Março/Abril., 1999.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, Abril. 1991.

BUENO, J. M.; DOMIGUES, C. R; DEL CORSO, J. M.; O Processo de Expatriação na Integração de Culturas – O Caso Renault no Brasil. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.

CALDAS, M. P.; WOOD JR. T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas. 1999.

CALIGIURI, P. M. Individual Characteristics Related to Effective Performance in Cross Cultural Work Setting. **Journal of International Business Studies**, V. 27, n. 3, p. 601-619, 1996.

CALIGIURI, P. M., DI SANTO, V.; Global Competence: What is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, v. 24, n. 3, p. 27, 2001.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CALIGIURI, P. M. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**. Durham-EUA, v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000.

CALIGIURI, P. M., LAZAROVA, M., TARIQUE, I. Training, learning, and development in multinational organizations. In Hugh Scullion & Margaret Linehan (Eds.), **International human resources management: A critical text**. New York: Palgrave Macmillan, p. 71-90, 2005.

CARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; LÜTZ, C. B.; BEURON, T. A.; BORGES, D. E.; SANTOS, M. B. Gestão Internacional de pessoas: considerações a partir do ajustamento internacional de expatriados na China e na Espanha. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 88-122, São Paulo. jan./jun. 2012.

CERDIN, J.; PARGNEUX, M. le. Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 5-25, Jan.-Feb. 2009.

CHURCHILL JR, G. A. **Basic Marketing Research**. Orlando, Florida: The Dryden Press. 2001.

DERESKY, H. **International Management: Managing across borders and cultures**. 4<sup>a</sup> Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. 2003.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman. 2004.

DE RÉ, M. Adaptação de expatriados: Fatores que influenciam seu ajustamento. TCC. **Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002.

FLEURY, M. T. L.; The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 3, p. 109-114, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Challenges for late-movers in international markets. **XXX Encontro Anual da ANPAD**. 23-27 de Setembro. Salvador/BA. 2006.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, V. 74, n. 6, p. 29-34, 1995.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?, *Relatório de Pesquisa nº 7*, **EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações**, 2000.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro. In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALLON, S.; GARAY, A. B. S.; BITENCOURT, B. M. Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2012.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. A Expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 38-56, set./dez. 2014.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M.; GALLON I. Processo de Expatriação: Além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 16, jul./dez. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo Expatriado no Brasil: As Implicações das Características Culturais Brasileiras na adaptação no Trabalho e na Vida Social. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, v. 28, 2004, Curitiba.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, Dez., 2011.

HARVEY, M. G. The executive family: An overlooked variable in international assignments. **Columbia Journal of World Business**. V. 20, n. 1, p. 84-92.

HILAL, A. V. G.; Brazilian national culture, organizational culture and culture agreement: Findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**. V. 6, n. 2, p. 139-167, 2006.



HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2ª Ed. Beverly Hills CA: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2ª Ed. McGraw-Hill, Nova Iorque, 2005.

HOMEM, I.; TOLFO, S.; *Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira*. **3º Colóquio do IFBAE**, Minas Gerais, 2005.

JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T.; APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies** v. 37, p. 525-543, 2006.

JUHL, B., FUGLSIG, S.C.S.; A study on motivational factors influencing the expatriate through the expatriation cycle. **Department of Management, Aarhus University**, 2009.

KARCZ, K., LIU, R., ADAMSKA, J.; How to survive as an expatriate in China? – A case study based on three companies: IKEA, NCR and Texol. **Linnaeus University: School of Management and Economics**. Sweden, 2006.

KUBO, E. K. M., BRAGA, B. M.; Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: Um estudo empírico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. Vol. 53, n. 3, 2013. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-53-num-3-ano-2013-nid-47327/>

LEE, H-W.; Factors that influence expatriate failure: An interview study. **International Journal of Management**. V. 24 n. 3, p. 401-413, 2007.

LOCKLEY, R., PLAUGMANN, M.; Global Benefits for Expatriates and Internationally Mobile Employees. **Mercer Global Mobility 2008/2009**. November,

2008.Disponível

em:

<[http://www.totallyexpat.memberlodge.com/resources/Documents/Mercer-webbriefing-112008\[1\].pdf](http://www.totallyexpat.memberlodge.com/resources/Documents/Mercer-webbriefing-112008[1].pdf)>. Acesso em: 08abr. 2016.

LOVVORN, A. S., CHEN, J.; Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 9. Maio, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**.6ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2012.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Adjustment: A Review. In: **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.

NANCY, A. J. International Dimensions of Organizational Behavior. **Thomson South West**. 5ª ed., EUA, 2008.

NUNES, L. H., VASCONCELOS, I. F. G., JAUSSAUD, J.; **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OSLAND, J. S., FRANCO, S. D., OSLAND, A.; Organizational implications of Latin American Culture: Lessons for the expatriate manager. **E&G Economia e Gestão**, v. 7, n. 14, p. 1-178, Belo Horizonte, 1.sem. 2007.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, p. 53-71. Out./Dez. 2005

PRASAD, S.B.; SHETTY, K.Y. **An Introduction to Multinational Management**Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976.

PUNNETT, B. J. Cross-national Culture. In POOLE, M.; WARNER, M. **The Handbook of Human Resource Management**. London: International Business Press, p. 9-26. 1998.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.

REYNOLDS, C.; Expatriate compensation in historical perspective, **Journal of World Business**, v. 32 n. 2, p. 118-132, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas. 2011.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SCHIAVINI, J.M., SCHERER, F.L., CORONEL, D.A.; Entendendo o *guanxi* e sua influência nas relações internacionais. **Rev. Econ. Contemp.**, v. 16, n. 2, p. 316-332, mai-ago/2012.

SCHULER, R. S., BUDHWAR, P. S. & FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SELMER, J. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China:Western joint venture managers, **Personnel Review** v. 34,n. 1, p. 68-84, 2005.

SHAFFER, M. A. Expatriate turnover: An investigation of the decision process and an analysis of the impact and nature of spouse adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 1, p. 222-230, 1996.

SHEN, J.; International training and management development: theory and reality. **Journal of Management Development**, V. 24, n. 7, p. 656-666, 2005.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians – expatriates and Malaysians Perspectives. In: ADBULLAH, A. (Ed.) **Understanding the Malaysian Workforce – Guidelines for Managers**. 1ª Ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, p. 144-155, 1996.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed. 2008.

TAKEUCHI, R.; YUN, S.; RUSSEL, J.E. Antecedents and Consequences of the Perceived Adjustment of Japanese Expatriates in the USA. In: **International Journal of Human Resource Management**, v. 13 n. 8, p. 1224-1244.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L.; DUARTE, R. G.; Psychic Distance and the Challenge of Expatriation: Looking at Brazil. **Encontro da ANPAD**, p. 31, Rio de Janeiro, 2007b.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva. 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007c.

TERPSTRA, V.; DAVID, K. **The Cultural Enviroment of International Business**. Cincinnati: Southwestern Publishing, 1985.

TUNG, R. L. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments, **Colombia Journal of World Business**, v. 16, p. 68-78, 1981.

TUNG, R. L. Strategic management of human resources in the multinational enterprise. **Human Resource Management**, v. 23, p. 129-143, 1984.

TUNG, R. L. Expatriates assignments: Enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117-126, 1987.

TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, p. 241-244. 1988.

TUNG, R. L. American expatriates abroad : From neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, p. 125-144. 1998.

WANG, X. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examinations and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v. 2, n. 3, p. 321-337, 2002.

WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL. **Global Relocation Trends, Survey Reports**. New York – Windham International, p. 77, 1996.

WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL. **Global Relocation Trends, Survey Reports**. 1996, 2003-2004 – New York Windham International.

WONG, N. Mark your calender! Important tasks for international HR workforce. **Costa Mesa**, v. 79, n. 4, p. 72–74, 2000.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Idade

Sexo

Estado civil

País de Destino

Tempo de Estadia no País de Destino

Formação

Área na empresa que atua

Qual o objetivo da sua expatriação? Ela lhe foi informada com clareza?

A expatriação foi uma decisão sua ou da empresa? Houve convite? Houve processo seletivo?

Você já conhecia o país a que foi enviado antes de ir trabalhar nele?

Você já conhecia a cultura do país de destino? E o idioma, já possuía familiaridade com ele?

Houve alguma preparação antes de ir para o país de destino? Qual e como foi?

Qual a previsão de tempo de duração do seu processo de expatriação?

Você já teve alguma outra experiência internacional antes de dessa viagem? Como isso influenciou sua adaptação nessa missão?

Você teve alguma recepção na chegada ao país? Recebeu algum suporte? Como foi e por quanto tempo?

Quais foram suas primeiras impressões ao chegar no país de destino em aspectos culturais? Elas se mantêm?

Quais os aspectos da cultura brasileira que você considera que dificultaram a sua adaptação no país de destino, profissionalmente e socialmente? E quais os aspectos culturais do país de destino que você considera que facilitaram a sua adaptação nele?

Você levou sua família para o país de destino? Ela também se adaptou? Você acha que isso facilitou ou dificultou sua integração?

Você possuía algum contato com a sede da empresa no Brasil? Qual é a frequência?

Quais os aspectos que você considera que dificultaram a sua integração no país, profissionalmente e socialmente?

O que mais você acha que pode ter contribuído ou dificultado no seu ajustamento no país de destino?

As suas expectativas com o processo de expatriação, até o presente momento foram atingidas? A que você atribui isso?